

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

AVANT PROPOS

SOMMAIRE

PROBLEMATIQUE

METHODOLOGIE

INTRODUCTION

PARTIE 1 CADRE D'ETUDE -----2

Chapitre 1 Présentation de l'entité d'accueil ---3

Section 1 Vue globale de la banque ----- 3

Section 2 La banque BFV- SG ----- 9

Chapitre 2 Les états financiers ----- 13

Section 1 Contenu et caractéristiques des états financiers -----13

Section 2 Règles et méthodes comptables -----27

Chapitre 3 Modes d'élaboration des états financiers au sein de la BFV-SG ----- 33

Section 1 Collecte des informations -----33

Section 2 Etablissement des états financiers -----35

PARTIE 2 ANALYSE DE L'EXISTANT -----40

Chapitre 1 Analyse au niveau des méthodes comptables -----41

Section 1 Adaptation rapide aux nouvelles méthodes comptables-----42

Section 2 Lourdeurs des retraitements -----47

Chapitre 2 Analyse au niveau du système d'information-----59

Section 1 Fiabilité des informations -----64

Section 2 Rigidité du système d'information -----67

Chapitre 3 Analyse au niveau des ressources humaines -----73

Section 1 Gestion de carrière efficace-----76

Section 2 Séparation des tâches assez floue-----80

PARTIE 3 SOLUTIONS ET RESULTATS

ATTENDUS-----86

Chapitre 1 Rigueur à adopter pour les méthodes comptables -----87

Section 1 Assurance de l'aspect qualitatif des états financiers-----87

Section 2 Fiabilité des états financiers-----94

Chapitre 2 Rénovation du système d'information-----96

Section 1 Assouplissement du système d'information-----96

Section 2 Système d'information souple-----103

Chapitre 3 Amélioration de la gestion des ressources humaines-----106

Section 1 Appuis de la fonction formation -----106

Section 2 Personnel motivé-----119

CONCLUSION

ANNEXE

BIBLIOGRAPHIE

PROBLEMATIQUE

La banque BFV- Société Générale, comme tout établissement de crédit, tenant des livres de comptabilité, est tenue de présenter sa situation financière par le biais des documents de synthèse appelés : Etats financiers.

Les états financiers sont une présentation financière d'une entité, montrant sa structure financière et ses transactions sur un exercice donné. Ils font, donc, partie du système d'organisation comptable pour la tenue de la comptabilité.

Les états financiers reflètent l'image financière de l'entité. Ils déterminent, en même temps, les rubriques des ressources et celles des emplois. Ils peuvent se présenter sous forme de tableaux avec différentes colonnes aux nombres variés. Il permet de lire avec facilité ce que la société possède (RESSOURCES) et ce qu'elle doit (OBLIGATIONS).

Dans l'établissement de ces états financiers, nombreuses sont les contraintes dont il faut prendre en compte.

Comment la banque BFV Société Générale réagit face à ces contraintes ?

Voilà ce qui nous a mené à effectuer l'analyse de ces contraintes afin d'optimiser le champs d'action de la Banque face à eux par l'intermédiaire des contraintes internes avec lesquelles elle peut agir directement.

METHODOLOGIE

Cette méthodologie reflète les méthodes d'exploitation des informations indispensables à la réalisation de cet ouvrage.

➤ Le compte rendu global

Le stage peut être défini comme le point d'intersection entre l'étude théorique et la pratique. Dans notre cas, nous avons effectué notre stage à la Banque BfV Société Générale au sein de la direction comptabilité.

La première journée a été la journée d'insertion et nous avons été accueillis par le responsable des ressources humaines pour la signature du contrat de stage.

Notre étude a été réalisée au sein du service comptabilité et l'équipe nous a reçus chaleureusement. Durant notre stage, les agents ont tous fourni les informations susceptibles de nous intéresser.

Bref, notre stage c'est bien déroulé.

➤ Les acquis

Le stage passé au sein de la Banque nous a permis d'avoir des expériences et des connaissances sur le terrain.

Nous avons acquis la notion de la responsabilité et du professionnalisme vu que nous avons été soumis à la réglementation interne de la Banque (horaire de travail, respect des délais de traitement des différentes tâches, la tenue des secrets de la profession,...).

Le stage nous a fait découvrir le comportement qu'il faut adopter au sein d'une Société : les conditions de travail, la maîtrise de soi et le sens de la communication.

➤ Les sources d'information

Les sources d'information pour la réalisation de cet ouvrage sont :

- Documentation administrative
- Documentation interne de la Banque
- Personnels de la direction comptabilité
- Conseils pédagogiques

➤ La réalisation du Mémoire

| ETAPES | OUTILS | LIEUX | CONTACTS |
|---------------------------|---------------------------------------|---|--|
| Collecte des informations | Entretien Enquête Documentation | Banque Bibliothèque Cours universitaire | Encadreurs Responsables BU |
| Rédaction de l'ouvrage | Ordinateur | Chez nous même | |
| Correction | Entretien | Banque Université | Encadreur professionnel Encadreur pédagogique |

Un plan visé par les deux encadreurs sert de guide dans la rédaction de cet ouvrage.

INTRODUCTION

Le plan comptable sectoriel des établissements de crédits nommé Plan comptable des établissements de crédit PCEC annonce que la comptabilité doit satisfaire aux obligations de régularité, de sincérité et de transparence inhérentes à la tenue, au contrôle, à la présentation et à la communication des informations qu'elle traite. Une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable est établie afin de permettre la compréhension et le contrôle du système de traitement de l'information comptable. Les actifs et les passifs des établissements de crédit doivent faire l'objet au moins d'une fois par an d'inventaires en nature, en quantité et en valeur, sur la base de contrôles physiques et de recensements de pièces justificatives. Ces inventaires doivent être organisés par les responsables de la banque en vue d'élaborer des états financiers.

Les inventaires doivent donc être organisés par les responsables en vue de l'élaboration des états financiers normalisés selon les normes nationales et internationales. C'est pourquoi on a décidé de retenir comme thème : Etude des contraintes liées à l'établissement des états financiers d'une banque suivant PCEC 2005 afin d'aider les responsables de la banque dans l'organisation et la gestion des ressources pour contribuer à l'élaboration des états de synthèse.

Le thème met en relief la contribution de la structure interne dans l'établissement des états financiers même si ce ci est déjà automatisé comme le cas de la banque.

La première partie délimite notre cadre d'étude en présentant l'entité d'accueil puis la notion sur les états financiers et se termine par l'élaboration des états financiers au sein de la banque.

La deuxième partie résume en trois niveaux notre analyse de la situation de la banque. Le premier porte sur les méthodes comptables, le second parle du système d'information et le dernier des ressources humaines.

Et pour clore notre recherche, la troisième partie, propose des solutions sur les trois niveaux étudiés dans la précédente.

Voici comment se résume notre étude. Maintenant allons voir le cadre de notre étude pour commencer.

PARTIE 1 CADRE D'ETUDE

Comme nous avons énuméré en haut, cette première partie délimite notre cadre d'étude en présentant l'entité d'accueil en ciblant la banque BFV Société générale parmi toutes les autres banques primaire. Puis la notion sur les états financiers et se termine par l'élaboration des états financiers au sein de la banque car l'amélioration de cette dernière est la raison de notre analyse.

Chapitre 1 PRESENTATION DE L'ENTITE D'ACCUEIL

Les banques font parties des établissements de crédits. Elles sont des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle des opérations de banque. Et comme tout établissement de crédit, elles peuvent également effectuer des opérations connexes.

Section 1 VUE GLOBALE DE LA BANQUE

1.1. Généralité

Les banques réalisent de multiples opérations entre autres : la réception des dépôts, l'octroi des crédits à tout type de clientèle et pour toute durée, la mise en place et la gestion des moyens de paiements.

En outre, les banques font des opérations connexes à ses activités principales telle que : les opérations de change, les divers conseil en matière de placement, en matière de patrimoine pour les particuliers, au service des entreprises.

Il ne faut pas oublier que mise à part ces différentes banque de dépôts appelées banques primaires une autre forme de banque existe aussi : **la Banque centrale**. Elle centralise les opérations financières se passant dans le pays. Elle est donc le centre de toutes activités monétaires passées entre les particuliers et les banques primaires (dont les activités sont liées directement avec les particuliers).

1.2. Rôles et activités de la banque

1.2.1. Rôle d'intermédiation

La banque joue un rôle d'intermédiation entre ceux qui ont des excédents de trésorerie et ceux qui ont des déficits. Elle se charge aussi de la relation des particuliers avec la banque centrale.

Au cours de leur activité, chaque agent économique peut détenir une quantité

supérieure à ses propres besoins. Au contraire, il peut aussi lui en manquer pour faire face à ses besoins de trésorerie, d'équipements et c'est là que la banque intervienne.

La banque reçoit des fonds, des déposants, et les transforme en crédit pour les emprunteurs. Nous appellerons par Déposants ceux qui en ont de trop et Emprunteur ceux qui n'en ont pas assez.

Comme toute entreprise, l'objectif principal de la banque est de maximiser sa marge bénéficiaire. Pour maximiser cette marge, la banque raisonne de deux façons : soit par le taux qui est difficile à contrôler puisque les contraintes sont nombreuses et soit en terme de valeur réelle en augmentant le nombre de sa clientèle (prêteurs et emprunteurs).

1.2.2. Activités

1.2.2.1. Emprunts

➤ Collecte de dépôts

La banque emprunte à ses clients qui deviennent de ce fait les principales ressources de la banque. Notons que le dépôt est l'ensemble des disponibilités confiées par la clientèle au banquier et peut être à vue ou à terme.

Dépôt à vue : la clientèle peut retirer son argent à tout moment (sans préavis).

Dépôt à terme : le retrait n'est possible que après une échéance déterminée à l'avance

Durant la période de déposition, la banque assurera la garde de la somme mais elle peut l'utiliser pour son propre compte.

➤ Emprunt sur le marché

La banque empreinte sur le marché qui est le marché des capitaux à court terme. Les prêteurs sont les compagnies d'assurance, les caisses de retraite, ...

Les placements constituent le principal flux dans l'activité de chaque banque.

En effet tout individu a sa consommation et certains ne consacrent pas tous leurs revenus à la consommation, il peut donc épargner. On peut définir l'épargne comme la part de revenu disponible non consommée immédiatement.

1.2.2.2. Crédits

Le crédit est une assistance financière de la part du banquier à son client :

Crédit de décaissement

Il s'agit d'une mise à la disposition de fonds à la dite clientèle. On peut citer : crédit de trésorerie, crédit d'exportation, créances commerciale, crédits à l'habitat et crédit d'équipement.

Crédit par signature

C'est l'engagement par le banquier d'honorer la signature de son client en cas de défaillance de ce dernier,

La banque accorde à ses clients des crédits ou prêts sous différents noms. Pour se faire une analyse critique des risques, sur la quelle elle est exposé, est nécessaire.

Dans ces crédits, la grande partie des fonds prêtés n'appartienne pas à la banque ce qui nécessite la plus grande prudence dans la gestion des fonds. Pour cela, elle exige des garanties appelées souvent surettes.

1.2.2.3. Services

La banque offre également à sa clientèle des services qui lui sont propres appelées également opérations connexes :

➤ Location de coffre-fort

La banque met à la disposition de ses clients des coffres forts afin que ces derniers abritent en lieu sûr les biens qui représentent une certaine valeur marchande.

➤ Change manuel

La monnaie nationale est la seule admise dans n'importe quel pays en règlement des achats ou prestations perçues. La banque vend alors aux nationaux des DEVICES et achète aux non résidants.

➤ Conseil et assistance

La banque aide leur client dans la gestion de ses patrimoines et donne des conseils

Chaque banque offre à sa clientèle des services propres qui la personnalisent des

autres et qui en fait leur force dans le secteur.

1.3. Caractéristiques

Les caractéristiques de la banque par rapport aux autres établissements de crédit se résument au sein du tableau en dessous :

| | BANQUES | AUTRES ETABLISSEMENTS DE CREDIT |
|-------------------------|---|---|
| Statut juridique | Sociétés anonymes | Peuvent être des sociétés anonymes ou des sociétés à responsabilité limitée |
| Réglementation | Soumises en même temps par les réglementations imposées par l'état et l'association professionnelle des banques | Soumise par les réglementations imposées par l'état |
| Activités | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reçoivent des fonds ▪ Prêtent des fonds ▪ Disposent des moyens de paiement (chèque, virement, ...) ▪ Proposent différents modes de remboursement de crédit (à CT, LT, ...) ▪ Pratiquent un Taux d'intérêt fixé selon la nature du crédit ▪ Proposent des conditions d'octroi de crédit selon le revenu, la nature de la clientèle, ... | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prêtent des fonds ▪ Proposent un Seul mode de remboursement à court terme ▪ Pratiquent un Taux d'intérêt unique ▪ Donnent des conditions d'octroi de crédit basées sur le revenu |

La banque se caractérise par la diversité de ces moyens d'intermédiation et de sa clientèle. Donc, même si la banque est soumise à de nombreuses réglementations par rapport aux autres établissements de crédits, elle dispose de plus, un grand champs de manœuvre par la diversité de ses activités.

1.3.1. Les moyens

1.3.1.1. Les remises et versements

Comme nous le savons, la banque a le privilège de pouvoir utiliser les fonds déposés par la clientèle. En retour, elle se doit de lui assurer un service de caisse. On entend par service de caisse l'ensemble des services matériels que doit offrir la banque à son client pour lui permettre la gestion la plus souple possible des fonds déposés sur un compte.

Le compte est un état comptable sur lequel est inscrit l'ensemble des opérations effectuées entre la banque et son client.

Les opérations de remise et de versement sont sous diverses formes et sont inscrites au Crédit du compte ; par exemple les dépôts, les épargnes, les bons de caisse,...

1.3.1.2. Les retraits

Comme pour le versement, il existe également diverses formes d'opérations de retraits. Elles sont inscrites au Débit. Comme les chèques émis, les prélèvements espèces, les virements,...

- Les opérations en espèces

Pour le fonctionnement de son compte, le client peut effectuer les manœuvres ci après :

- ❖ Les versements : peuvent être effectués par le titulaire du compte, mais aussi par toute autre personne qui n'aura pas à justifier leur identité.
- ❖ Les retraits : seul le titulaire du compte peut avoir axé au fonds déposé à moins qu'il ne soit mandaté

- Les opérations par chèque

Les retraits peuvent être au moyen de chèque ordinaire ou une simple pièce comptable de caisse (si le client n'a pas son chéquier).

Le chèque est un écrit par le quel une personne dénommée TIREUR donne l'ordre

à une autre personne appelée TIRE (une banque par exemple) de payer une certaine somme au titulaire du compte ou à un tiers, appelé le BENEFCIAIRE à concurrence des fonds déposés chez le tiré.

Les chèques sont avantageux pour les clients effectuant des opérations de règlement à distance ou pour des montants importants.

Il permet au titulaire d'effectuer des paiements sans manipulation d'espèces et de faire également des retraits que ce soit auprès des caisses de la banque qu'auprès des distributeurs automatiques (Guichets automatiques où l'on peut retirer des espèces).

1.3.1.3. Le virement

C'est une opération qui consiste à débiter un compte pour en créditer un autre. Voici les sortes de virement :

- Virement interne : les deux comptes concernés se trouvent dans le même établissement.
- Virement externe : le virement est effectué entre deux comptes tenus dans des établissements différents.

C'est là que les banques procèdent à la compensation. C'est un genre de réunion entre banquier pour parler des divers virements à fin de passer aux écritures de règlement. Aucun mouvement d'espèce n'est convenu dans une compensation, c'est un simple jeu d'écriture.

1.3.2. Les clients susceptibles

Les banques offrent ou plutôt proposent leurs services à trois grandes catégories de clients:

- Aux particuliers : Personnes physiques.
- Aux entreprises : Personnes morales ; individu ou groupement d'individus étudiant sur le plan de leur activité professionnelle.
- Aux collectivités locales : Région, département, commune qui gèrent leur finances comme des Entreprises.

Section 2 LA BANQUE BFV- SG

2.1. Historique

« Banky Fampanandrosoana ny Varotra »

La banque fut créée par la fusion de la banque commerciale de Madagascar (BCM), au capital de 1 200 000 MGF et de la Banque Financière et Commerciale Malgache Mandroso (BFCMM) qui est issu d'établissements bancaires dont l'existence remonte à 1925 et 1951, au capital de 430 000 000 MGF. La BFV ne fut opérationnelle qu'au 01 Janvier 1977.

BFV – Société Générale

Depuis la privatisation des banques à Madagascar, la Société Générale a pris la majorité des actions, la BFV a pris le sigle de BFV – SG. Elle a été créée le 19 novembre 1998 au capital de 14 milliards MGA. Affiliée à la Société Générale, une des grandes banques françaises, la BFV – SG s'ouvre dans un univers plus large et est reconnue dans le monde.

Depuis, la banque utilise l'identité et la signature du groupe. Cette signature traduit la personnalité de la société et porte en elle les valeurs qui font la force de la banque : compétence, déontologie, rigueur, équilibre, professionnalisme, expertise du métier de banquier.

Pour le groupe Société Générale, l'identité visuelle, adopté depuis 1990, est composée d'un carré, forme pure exprimant à la fois « l'équilibre – la solidarité – la rigueur ».

Elle est de couleur **rouge** (vif et tonique) et **noire** (rigoureux et sombre). Le logo de la banque se présente comme suit :



Depuis 2000, la BFV – SG s'associe avec la caisse d'épargne de Madagascar, le représentant exclusif de la « Western Union » dans la Grande Ile.

La signature de la société générale était « **conjuguons nos talents** ». Depuis le 01 janvier 2002 elle est devenue « **si on en parlait ?** ».

Cette nouvelle présentation traduit la volonté d'être plus proche de la clientèle, d'être attentive à ses besoins et d'être son partenaire privilégié : illustration de ce que doit être le comportement quotidien avec la clientèle.

2.1.1. objectif premier

A sa création la Banque s'est fixée comme objectif :

- fidélisation et conquête de nouveau client
- augmentation de la part de marché

La banque possède quatre axes stratégiques tels que :

- croissance à moyen terme
- développement qualitatif et quantitatif des fonds de commerce
- mise en œuvre des synergies CLIPRI – CLICOM
- croissance externe selon des critères de sélectivité et de rentabilité
- extension du réseau

➤ Sélectivité

- développement de ses métiers d'excellence
- ciblage de ses clients et de ses zones géographiques

➤ Innovation

- lancement permanent de nouveaux produits dans les différents métiers

- savoir faire techniques, technologiques et marketing

➤ Rentabilité

- Amélioration continue de la productivité et réduction des frais généraux
- Gestion du profil de risque et pilotage par la valeur

2.1.2. Structure technique et économique

La Banque BFV – SG est une banque primaire. Elle effectue à titre habituel, des opérations de banque :

- Réception de fonds du public (dépôts)
- Octroi de crédit
- Gestion de moyen de paiement

La BFV – SG effectue également des opérations connexes :

- Location de compartiment de coffre fort
- Opération de change
- Conseil et assistance

2.2. Environnement

Nous allons parler ici des différentes personnes physiques ou morales en relation avec la banque. L'environnement externe de la banque est constitué par :

2.2.1. La banque centrale

La banque centrale est considérée comme le gestionnaire des comptes des banques primaires. Donc, ces derniers doivent avoir un compte chez elle (cette obligation est prévue par la réglementation même).

2.2.2. Les autres banques primaires

Les autres banques primaires sont les concurrents direct de la banque et qui sont en contact permanent aussi avec ceux qui investissent, déposent ou empruntent de l'argent (BNI, BMOI, UCB,...).

2.2.3. La clientèle

Les particuliers sont les personnes qui déposent ou empruntent de l'argent chez la banque. Ce sont ses particuliers qui font la force de la banque en matière de part de marché.

2.2.4. L'Etat

La banque est aussi en contact avec l'Etat par l'intermédiaire des autorités monétaires. Ces autorités représentent l'état vis-à-vis de la banque et toutes les réglementations qu'elles imposent sont obligatoires pour la banque. Ils contrôlent par la suite les activités que la banque exerce.

La banque joue un double rôle dans l'ensemble de son activité puisqu'il favorise l'accroissement ou le développement des clients tout en s'assurant de sa pérennité.

Voici comment se présente la banque BFV Société Générale dans son ensemble. Elle a, en outre, des obligations envers les autorités monétaires et parmi ces obligations y figure la déclaration des états financiers. Le suivant chapitre parle de ces états et des théories diverses qui les caractérisent.

Chapitre 2 ETATS FINANCIERS

Le PCG 2005 a été conçu sur la base du décret n° 2004 – 272 du 18 Février 2004 par l'unification de tout un ensemble de normes internationale. Donc suivant les normes comptables internationale : International Accounting Standard (IAS) et Financial Reporting Standard (IFRS). Ces normes cadres portent sur :

- Les états financiers
- L'évaluation
- L'information
- La consolidation

Comme notre étude porte sur les états financiers, allons voir ceux-ci de plus près.

Section 1 CONTENU ET CARACTERISTIQUES DES ETATS FINANCIERS

Le PCG 2005, comme son nom l'indique, offre des règles générales servant de base mais issu de ce PCG le plan comptable sectoriel appelé « plan comptable des établissement de crédit » PCEC 2005 remplaçant le PCEC 1999. Les dispositions dans le plan s'applique aux banques et institutions financières assimilées appelées : établissement de crédits.

Le PCEC édicte ce que doivent contenir les états financiers et aussi la façon de les présenter. Avant de voir ses contenus et arrêtés nous allons donner une petite rappel sur ce qu'on entend par Etats Financiers.

1.1. Notion sur les états financiers

Suivant les dispositions générales de l'organisation et du contrôle dans le plan comptable des établissements de crédit, dans le respect de prudence, la comptabilité doit satisfaire aux obligations de régularité, de sincérité et de transparence inhérentes à la tenue, au contrôle, à la présentation et à la communication des informations qu'elle traite.

Une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable est établie afin de permettre la compréhension et le contrôle du système de traitement de l'information comptable. Les actifs et les passifs des établissements de crédit doivent faire l'objet au moins d'une fois par an d'inventaires en nature, en quantité et en valeur, sur la base de contrôles physiques et de recensements de pièces justificatives. Ces inventaires doivent être organisés par les responsables de la banque en vue d'élaborer des états financiers. Ces états financiers reflètent une situation réelle des actifs et passifs et ce, en respect des dispositions relatives à l'instruction sur le contrôle interne.

Les états financiers servent à l'analyse financière d'une société qui cherche à juger l'entreprise à l'aide de ses documents de synthèses. Et cette analyse peut être effectuée par :

- l'entité elle-même : le dirigeant le contrôleur de gestion,...
- les partenaires sociaux : Syndicats, personnels, ...
- les actionnaires ou encore par ses partenaires financières : autres banques, la banque centrale, ...

Bien que les finalités de ces analystes soient différentes selon leur position vis-à-vis de l'entité et que les méthodes sont les mêmes, les interprétations et commentaires qu'ils font après reflètent des points de vue différents.

Les états financiers sont une présentation financière d'une entité, montrant sa structure financière et ses transactions sur un exercice donné.

Les états financiers reflètent l'image financière de l'entité. Ils déterminent, en même temps, les rubriques des ressources et celles des emplois. Ils peuvent se présenter sous forme de tableaux avec différentes colonnes aux nombres variés. Il permet de lire avec facilité ce que la société possède et ce qu'elle doit. Ce qui concède facilement à l'évaluation de la situation financière de la société dans un minimum de temps.

Pour les autorités monétaires, ils favorisent leur suivi et leur permet de gagner du temps car les états les informent de façon précise et détaillée sur la situation financière et le résultat dégagé pendant un exercice.

Pour les apporteurs de capitaux, ils permettent d'appréhender la solvabilité et la

liquidité que la banque possède.

Les formes des états sont prédéterminées par la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF) et la Banque Centrale (BCM). En aucun cas, les banques n'ont le droit d'en modifier. Les états doivent être envoyés dûment remplis sans aucune modification pour les déclarations. Dans le cas échéant, une pénalisation est envisageable pour la banque.

Parlons maintenant du fond des états financiers, ils représentent la valeur d'une entreprise par les informations s'y trouvant. Pour cela, les états doivent être certifier conforme et porte les signatures et/ou cachets accrédités des responsables. Il est à rappeler que la déclaration de fausse information est susceptible d'une pénalisation prévue par la loi.

1.2. Contenus des états financiers

Il existe différent type d'états financiers:

- Il y a ceux qui concernent les emplois et les ressources de la société
- Il y a ceux qui concernent les risques
- Il y a ceux qui touchent seulement les opérations avec la clientèle

Mais comme ce notre étude se base sur la banque, allons voir ce qui touche cette dernière.

Rappelons que, d'après le PCG 2005, « les états financiers sont un ensemble complet et indissociable des documents comptables et financiers permettant de donner une image fidèle de la situation financière, de la performance et de la variation de la situation de l'établissement de crédit à la clôture des comptes ». Ils comprennent :

- Un bilan
- Un compte de résultat
- Un tableau de variation des capitaux propres
- Un tableau de flux de trésorerie
- Une annexe

1.2.1. Le bilan

Le bilan est pour la comptabilité d'une entreprise l'arrêté à une date donnée des soldes de ses comptes permanents, présentés sous forme d'une balance faisant ressortir l'égalité entre montant cumulé des actifs (RESSOURCES) et le passif (OBLIGATIONS).

D'après le Plan comptable des établissements de crédit :

« Le bilan est, en fait, un état récapitulatif des actifs, des passifs et des capitaux propres de l'établissement de crédit à la date de clôture des comptes ».

« Les actifs représentent les ressources contrôlées par l'entité du fait d'événements passés et dont elle attend des avantages économiques futurs ».

« Les passifs sont constitués des obligations actuelles de l'entité résultant d'événements passés et dont l'extinction devrait se traduire pour l'entité par une sortie de ressources. Ces obligations sont des devoirs ou des responsabilités d'agir ou de faire quelque chose d'une certaine façon qui peuvent être juridiquement exécutoires en conséquence d'un contrat irrévocable ou d'une disposition statutaire comme le cas d'un montant payable à titre de biens et services reçus. Les obligations peuvent également naître de la pratique commerciale normale, des usages et du désir de conserver de bonnes relations d'affaires ou d'agir de façon équitable ».

« Les capitaux propres ou fonds propres ou capital financier correspondent à l'excédent des actifs de l'entité sur ses passifs ».

Le bilan a pour rôle d'offrir la situation patrimoniale de l'Entreprise ou de l'entité. Pour que le bilan puisse reflète une situation exacte, l'entité doit procéder à une réévaluation de tous les éléments du bilan (la réévaluation consiste à réajuster l'évaluation des éléments en fonction de l'évaluation économique).

La comptabilité à partie double montre après chaque opération la cause et l'effet généré.

Les éléments constitutifs du bilan sont tirés de la Balance de l'entité.

La comptabilité est en mesure d'en faire une synthèse pour la période considérée. Puisque le bilan retrace à une date donnée l'état de l'ensemble des ressources et des

obligations de l'entité depuis son origine.

A la fin de chaque exercice, le comptable arrête les comptes pour pouvoir ainsi mesurer l'état des Soldes : le niveau de la trésorerie, le montant des dettes envers les banquiers, les fournisseurs, le montant des créances sur les clients, le niveau du résultat de la période étudiée. Toutes ces informations figurent dans le bilan.

Le bilan décrit séparément les éléments d'actif, de passif et de capitaux propres à la date de clôture des comptes.

A l'actif :

- Les immobilisations incorporelles
- Les immobilisations corporelles
- Les actifs financiers immobilisés
- Les actifs d'impôt
- Les autres créances et actifs assimilés (charges constatées d'avance)
- La trésorerie et équivalent de trésorerie

Au passif :

- Les capitaux propres avant distributions,
- Les subventions d'investissements reçues, pour la partie non amortie,
- Les passifs d'impôt,
- Les provisions pour charges et passifs assimilés (produits constatés d'avance),
- Les autres créanciers.

Si tel est le contenu du bilan pour l'ensemble des entités commerciale, le bilan des établissements de crédit, par contre, doit regrouper les actifs et passifs par nature et les présenter dans un ordre de liquidité relative. Les informations minimales présentées de façon distincte au bilan sont les suivantes :

A l'actif

- Trésorerie et soldes avec la banque centrale,
- Bons du trésor et autres effets pouvant être mobilisés auprès de la banque centrale,
- Titre d'Etat et autres titres détenus à des fins de transaction,
- Placements auprès d'autres banques, prêts et avances accordés à d'autres banques,
- Autres placements sur le marché monétaire,
- Prêts et avances à la clientèle,
- Titres de placement.

Au passif

- Dépôts reçus d'autres banques,
- Autres dépôts reçus du marché monétaire,
- Montants dus à d'autres déposants,
- Certificats de dépôts,
- Billets à ordre et autres passifs attestés par document,
- Autres fonds empruntés.

Le hors bilan, en outre, est un état récapitulatif des transactions d'un établissement de crédit qui n'entraîne pas la comptabilisation immédiate d'éléments d'actif ou de passif dans le bilan, mais qui donne lieu à des éventualités ou à des engagements.

Le hors bilan regroupe les éléments qui peuvent être générés par des transactions conclues pour le compte des clients ou par des opérations effectuées pour son compte propre. Il recense la nature et le montant des engagements d'extension de crédit irrévocables parce que l'établissement de crédit ne peut pas les annuler à son gré sans s'exposer à des pénalités ou à des charges importantes.

Son tableau recense la nature et le montant des éventualités et des engagements comme :

- les substituts à des crédits directs, incluant les garanties générales couvrant les dettes, les garanties d'acceptation bancaire et les lettres de crédit « stand-by » servant de garanties financières de prêts et des titres,
- Certaines éventualités liées à des transactions, incluant les garanties de bonne exécution, les garanties de soumission et les lettres de crédit « stand-by » liées à des transactions particulières,
- Les éventualités liées à des transactions commerciales, qui se dénouent d'elles-mêmes à court terme portant sur la circulation de biens, telles que les crédits documentaires pour lesquels les biens expédiés servent de garantie,
- Les contrats de vente et de rachat qui ne sont pas comptabilisés dans le bilan,
- Les opérations liées aux taux d'intérêt et aux cours de change, dont les opérations de couverture.

1.2.2. Le compte de résultat

« Le compte de résultat est un état récapitulatif des charges et des produits réalisés par l'entité au cours de la période considérée. Par différence des produits et des charges, il fait apparaître le résultat net de la période ».

Le compte de résultat indique les montants des principaux types de produits et de charges.

« Les charges sont des diminutions d'avantages économiques au cours de la période sous forme de consommations, de sorties, de diminutions d'actifs ou de survenance de passifs. Elles ont pour effet de diminuer les capitaux propres autrement que par des distributions aux participants aux capitaux propres ».

« Les produits sont des accroissements d'avantages économiques au cours de l'exercice sous forme d'entrées ou d'accroissements d'actifs ou de diminutions de passifs. Ils ont pour effet d'augmenter les capitaux propres autrement que par des augmentations provenant des apports des participants aux capitaux propres ».

Le résultat net de l'exercice est égal à la différence entre le total des produits et le total des charges de cet exercice. Il doit pouvoir être rapproché de la variation des capitaux propres entre le début et la fin de l'exercice, hors opérations affectant directement le montant des capitaux propres sans constituer des charges ou des produits.

Les flux de charges et de produits de l'exercice permettent de montrer l'enrichissement net de l'entreprise au cours de l'exercice comptable. C'est à partir de ce résultat que l'on pourra juger de la rentabilité et du risque de désinvestissement de l'entreprise.

Tous les produits et toutes les charges de l'exercice seront repris dans le compte de résultat où deux modèles sont présentés au choix : une présentation par fonction et une autre présentation par nature.

Selon les règles générales relatives à la présentation de l'information financière, le compte de résultat doit comprendre :

- Les produits des activités ordinaires,
- Les charges des activités ordinaires,
- Le résultat opérationnel,
- Les produits financiers et charges financières,
- La charge d'impôt sur le résultat,
- Le résultat des activités ordinaires,
- Les éléments extraordinaires,
- Le résultat net de l'exercice.

Mais les informations minimales présentées de façon distincte au compte de résultat des établissements de crédit sont les suivantes :

- Les produits d'intérêts et assimilés ;
- Les charges d'intérêts et assimilées ;
- Les produits d'honoraires et de commissions ;
- Les charges d'honoraires et de commissions ;
- Les dividendes ;
- Les gains, nets des pertes, sur titres de transaction ;
- Les gains, nets des pertes, sur titres de placement ;
- Les gains, nets des pertes, résultant des transactions en monnaies étrangères ;
- Les autres produits opérationnels ;
- Les pertes sur prêts et avances ;
- Les charges administratives générales ;
- Les autres charges opérationnelles.

Le compte de résultat sert d'élément d'analyse de la rentabilité économique de la société. L'évaluation de la rentabilité se fait par l'étude des ratios.

1.2.3. Tableau de variation de capitaux propres

« Le tableau des variations des capitaux propres procède à une analyse des mouvements ayant affecté chacune des rubriques constituant les capitaux propres de l'entité au cours de l'exercice ».

Les informations minimales présentées dans ce tableau concernent les mouvements liés :

- au résultat net de l'exercice ;
- aux changements de méthodes comptables et aux corrections d'erreurs fondamentales dont l'impact a été directement enregistré en capitaux propres ;

- aux autres produits et charges enregistrés directement dans les capitaux propres ;
- aux opérations en capital (augmentation, diminution, remboursement...);
- aux distributions de résultat et affectations décidées au cours de l'exercice.

1.2.4. le tableau de flux de trésorerie

La comptabilité de l'entreprise a pour rôle d'enregistrer les échanges de l'entreprise avec les autres intervenants sur ses marchés, dans le cadre des cycles, les informations concernant le flux : la date, la nature de l'opération, l'origine et la destination du flux et bien sur son intensité, le prix. Au fur et à mesure des différents cycles, la comptabilité mémorise les conséquences financières de telle sorte qu'il soit possible de connaître à tout moment :

- L'avoir liquide (solde de trésorerie)
- Le résultat, enrichissement réel de l'entreprise du fait de son activité

« Le tableau de flux de trésorerie a pour but d'apporter aux utilisateurs des états financiers une base d'évaluation de la capacité de l'entité à générer de la trésorerie ainsi que des informations sur l'utilisation de ces flux de trésorerie ».

Ainsi le tableau de flux vise à apporter aux lecteurs de l'état financier une base d'évaluation de la capacité de l'entité à générer de la trésorerie et montrant ses utilisations.

Un tableau des flux de trésorerie présente les entrées et les sorties de trésorerie et d'équivalents de trésorerie intervenues pendant l'exercice selon leur origine.

En outre, « l'annexe des états financiers comporte des informations, des explications et des commentaires d'importance significative et utiles aux utilisateurs des états financiers sur les méthodes comptables spécifiques utilisées et sur les autres documents constituant les états financiers ».

1.3. Caractéristiques des états financiers

Les considérations à prendre en compte pour l'élaboration et la présentation des états financiers découlent du cadre conceptuel du plan comptable général.

Le détail des rubriques pour la présentation des états financiers est fonction de l'importance significative des informations et de l'équilibre entre :

- Les avantages procurés aux utilisateurs par la diffusion d'une information détaillée ; et
- Les coûts supportés aussi bien pour élaborer et divulguer cette information que pour l'utiliser

1.3.1. Utilités des informations

Les états financiers sont sensés fournir des informations sur la situation financière, la performance et les flux de trésorerie de l'entité.

Ils constituent le principal moyen de communication de l'information financière aux différents utilisateurs qui ont chacun leur propre procédure dans l'analyse des dites documents.

Les activités bancaires consistent essentiellement en la collecte de dépôts du public en vue de distribution de crédits et/ou de placements financiers. Ces activités sont exposées à plusieurs risques aussi bien opérationnels que financiers. La comptabilité bancaire doit permettre aux utilisateurs des états financiers de mieux appréhender les opérations spécifiques d'une banque ou d'une institution financière assimilée, et en particulier sa solvabilité, sa liquidité, l'éventail et le degré de risques inhérents à ses activités.

1.3.2. Qualité de l'information

Pour les besoins dans la prise de décision, les états financiers doivent garantir la transparence sur la réalité de l'entité en présentant une information complète et utile.

Cette information doit satisfaire aux caractéristiques qualitatives suivantes :

L'intelligibilité: une information est intelligible lorsqu'elle est facilement compréhensible par tout utilisateur ayant une connaissance raisonnable des affaires et des activités économiques et de la comptabilité et ayant la volonté d'étudier l'information d'une façon raisonnablement diligente.

La pertinence: une information est pertinente lorsqu'elle peut influencer les décisions économiques des utilisateurs en les aidant à évaluer des événements passés, présents ou futurs ou en confirmant ou corrigeant leurs évaluations passées.

La pertinence d'une information est liée à sa nature et à son importance relative.

La fiabilité: une information est fiable lorsqu'elle est exempte d'erreurs, d'omissions et de préjugés significatifs, et lorsque son élaboration a été effectuée sur la base des critères suivants :

- Recherche d'une image fidèle,
- Prééminence de la réalité sur l'apparence,
- Neutralité,
- Prudence,
- Exhaustivité.

La recherche de l'image fidèle implique notamment le respect des règles et des principes comptables.

Toutefois, dans le cas exceptionnel où l'application d'une règle comptable se révèle impropre à donner une image fidèle de l'entité, il doit y être dérogé.

Il est alors nécessaire de mentionner dans l'annexe aux états financiers les motifs de cette dérogation.

La certification des états financiers par les commissaires au compte concrétise la fiabilité des états publiés. Elle notifie que des experts ont déjà émis leurs avis d'approbation pour la publication des états.

La comparabilité: une information est comparable lorsqu'elle est établie et présentée dans le respect de la permanence des méthodes et permet à son utilisateur de

faire des comparaisons significatives dans le temps au sein de l'entité et dans l'espace, au niveau national et international entre les entités.

1.3.3. Sources d'information

Les informations dans les différents états proviennent, en générale, de la balance de la société mais la constitution de l'annexe implique la collaboration avec les autres services de la banque.

Les informations dans les états sont collectées :

- De la balance de la société

La balance est la principale source d'information dans l'établissement des états.

- Des états des exercices précédents

Pour la comparabilité des états il faut prendre en considération les états précédents.

1.3.4. Arrêtés des états financiers

« Les états financiers sont arrêtés sous la responsabilité des dirigeants de l'entité une fois par an. Ils sont émis dans un délai maximum de six mois suivant la date de clôture de l'exercice et doivent être distingués des autres informations éventuellement publiées par l'établissement de crédit ».

Chacun des documents composant les états financiers doit être clairement identifié et les informations suivantes doivent être mentionnées de façon précise :

- Dénomination sociale et nom commercial de l'établissement de crédit présentant les états financiers
- Date de clôture
- Monnaie de présentation qui est la monnaie nationale

D'autres informations permettant d'identifier l'établissement de crédit doivent également être mentionnées :

- Adresse du siège social, forme juridique, lieu d'activité et numéro d'inscription sur la liste des établissements de crédit agréés
- Principales activités et nature des opérations effectuées
- Nom de la société mère et éventuellement dénomination du groupe auquel est rattaché l'établissement de crédit
- Nombre moyen d'employés au cours de la période, avec indication du personnel bancaire et non bancaire

Les états financiers sont présentés dans la monnaie nationale, selon les règles en vigueur de présentation scripturale de la dite monnaie. Ils fournissent les informations permettant d'effectuer des comparaisons avec l'exercice précédent. Ainsi :

- Pour toutes les informations chiffrées figurants sur les états financiers, l'indication du montant relatif au poste correspondant de l'exercice précédent doit être mentionné
- Des informations comparatives sous formes narrative et descriptive doivent figurer en annexe lorsque cela est nécessaire à la bonne compréhension des états financiers de l'exercice

Lorsque, par suite d'un changement de méthode d'évaluation ou de présentation, un des postes chiffrés d'un état financier n'est pas comparable à celui de l'exercice précédent, il est nécessaire de retraiter les montants de l'exercice précédent afin de rendre la comparaison possible. L'absence de comparabilité du fait d'exercice différent ou pour toute autre raison, le reclassement ou les modifications apportées aux informations chiffrées de l'exercice précédent pour les rendre comparables sont expliqués dans l'annexe.

Après avoir vu les contenus et arrêtés des états financiers, parlons maintenant des règles et méthodes comptables.

Section 2 REGLES ET METHODES COMPTABLES

« La comptabilité est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, évaluer, enregistrer les données de base chiffrées ou non, correspondant aux opérations de l'entité et de présenter des états financiers donnant une image fidèle de la situation financière de la performance et des variations de la situation financière de l'entité à la date de clôture des comptes » (Article 111-1 PCG 2005).

D'après les principes retenus en matière d'information financière des établissements de crédit, les opérations et les transactions effectuées par les établissements de crédit ne sont pas soumises à des règles spécifiques ou méthodes, autres que celles prévues par le plan comptable général PCG 2005, sauf dispositions particulières consignées dans le Plan Comptable des Etablissements de Crédit PCEC 2005.

Les dispositions fixées par le plan comptable général sont retenues pour la préparation et la présentation des états financiers des établissements de crédit, notamment :

- Les conventions comptables de base
- Les principes comptables généraux
- Les méthodes d'évaluation et de comptabilisation
- Les définitions et les éléments constitutifs des actifs, passifs, capitaux propres, charges et produits
- La composition et les règles de présentation des états financiers
- L'organisation de la comptabilité

En plus de ces dispositions à caractère général, les établissements de crédit doivent respecter les normes internationales particulières concernant :

- La présentation de l'information financière relative à leurs activités

- Les définitions, les méthodes d'évaluation et de comptabilisation des instruments financiers

Le cadre comptable des établissements de crédit ainsi que le contenu des états financiers est adapté à leur cycle d'exploitation qui est l'intermédiation financière et les règles et méthodes comptables servent de principe pour offrir à ces états financiers les qualités que l'information financière doit revêtir.

2.1. Conventions comptables de base

Le plan comptable générale édicte ces conventions comptables de base :

➤ Convention de l'entité

« L'entité est considérée comme étant un ensemble autonome, distinct de ses propriétaires, associés ou actionnaires. La comptabilité d'une entité repose sur une nette séparation entre son patrimoine et celui des personnes physiques ou morales qui la dirigent ou qui ont contribué à sa constitution et à son développement ».

Les états financiers de l'entité prennent en compte uniquement l'effet de ses propres transactions et des seuls événements qui la concernent.

La comptabilité des entités ne doit prendre en considération que les opérations qui la concerne proprement.

➤ Convention de l'unité monétaire

« La nécessité d'une unité de mesure unique pour enregistrer les transactions d'une entreprise a été à l'origine du choix de la monnaie comme unité de mesure de l'information véhiculée par les états financiers ».

« Seuls les transactions et événements susceptibles d'être quantifiés monétairement sont comptabilisés. Cependant les informations non quantifiables mais pouvant avoir une incidence financière doivent également être mentionnées dans les états financiers ».

La monnaie est la seule unité de mesure illustrant les états financiers.

➤ Comptabilité d'exercice

« Sous réserve de disposition spécifiques concernant les micro et petites entités, les effets des transactions et autres événements sont comptabilisés sur la base des droits constatés, c'est-à-dire à la date de survenance de ces transactions ou événements, et non quand interviennent les flux monétaires correspondants. Ils sont présentés dans les états financiers des exercices aux quels ils se rattachent ».

➤ Continuité d'exploitation

« Les états financiers sont établis sur une base de continuité d'exploitation, c'est-à-dire en présumant que l'entité poursuivra ses activités dans un avenir prévisible, à moins que des événements ou des décisions survenues avant la date de publication des comptes rendent probable dans un avenir proche la liquidation ou la cessation totale ou partielle d'activité ».

Lorsque les états financiers ne sont pas établis sur cette base, les incertitudes quant à la continuité d'exploitation doivent être indiquées et justifiées, et la base sur laquelle ils ont été arrêtés doit être précisée.

2.2. Principes comptables fondamentaux

➤ Principe d'indépendance des exercices

« Le résultat de chaque exercice est indépendant de celui qui le précède et de celui qui le suit. Pour sa détermination, il convient donc de lui imputer les transactions et les événements qui lui sont propres, et ceux-là seulement ».

Dans l'hypothèse où un événement, ayant un lien de causalité et prépondérant avec une situation existant à la date d'arrêt des comptes d'un exercice, est connu entre cette date et celle de l'établissement des comptes du dit exercice, il convient de rattacher cet événement à l'exercice clos. Ce rattachement s'effectue sur la base de la situation existant à la date d'établissement des comptes.

Si un évènement se produit après la date de clôture de l'exercice et n'affecte pas la situation de l'actif ou du passif de la période précédant la clôture, aucun ajustement n'est à effectuer.

Un exercice comptable a normalement une durée de 12 mois. Dans des cas exceptionnels où l'exercice est inférieur à 12 mois et notamment en cas de création ou de cessation de l'entité en cours d'année ou en cas de modification de la date de clôture, la durée retenue doit être précisée et justifiée.

➤ Principe d'importance relative (seuil de signification)

« Les états financiers doivent mettre en évidence toute information significative, c'est-à-dire toute information pouvant avoir une influence sur le jugement que les utilisateurs de l'information peuvent porter sur l'entité ».

Les montants non significatifs sont regroupés avec des montants correspondant à des éléments de nature ou de fonction similaire.

Les normes comptables ne sont pas sensées s'appliquer aux éléments sans importance significative.

➤ Principe de prudence

« La prudence est l'appréciation raisonnable des faits dans des conditions d'incertitude afin d'éviter le risque de transfert, sur l'avenir, l'incertitudes présentes susceptibles de grever le patrimoine ou le résultat de l'entité ».

Les actifs et les produits ne doivent pas être surévalués, et les passifs et les charges ne doivent pas être sous-évalués.

Toute fois, l'application du principe de prudence ne doit pas conduire à la création de réserves occultes ou de provisions excessives.

➤ Principe de permanence des méthodes

« La cohérence et la comparabilité des informations comptables au cours des périodes successives impliquent une permanence dans l'application des règles et procédures relatives à l'évaluation des éléments et à la présentation des informations ».

Toute exception à ce principe ne peut être justifiée que par la recherche d'une meilleure information ou par un changement de la réglementation.

➤ Principe du coût historique

« Sous réserve de dispositions particulières, les éléments d'actifs, de passifs, de charges et de produits sont enregistrés en comptabilité et présentés dans les états financiers au coût historique, c'est-à-dire sur la base de leur valeur à la date de leur constatation, sans tenir compte des effets de variations des prix ou d'évolution du pouvoir d'achat de la monnaie ».

➤ Principe d'intangibilité du bilan d'ouverture

« Le bilan d'ouverture d'un exercice doit correspondre au bilan de clôture de l'exercice précédent ».

➤ Principe de prééminence de la réalité sur l'apparence
(substance over form)

« Les opérations doivent être enregistrées en comptabilité et présentées dans les états financiers conformément à leur nature et leur réalité financière et économique, sans s'en tenir uniquement à leur apparence juridique ».

➤ Principe de non compensation

« La compensation, entre élément d'actif et élément de passif au bilan ou entre éléments de charges et éléments de produits dans le compte de résultat, n'est pas autorisée, sauf dans les cas où elle est imposée ou prévue par la réglementation comptable ».

Des charges et produits liés résultant de transactions et d'événement similaires et ne présentant pas de caractère significatif peuvent être compensés.

Il fallait passer par cette théorie sur les états financiers avant d'entamer l'étude de leur élaboration. C'est logique de préciser ce qu'on veut faire et avec quelle méthode on va le réaliser.

Chapitre 3 MODE D'ELABORATION DES ETATS FINANCIERS AU SEIN DE LA BFV-SG

La banque élabore annuellement des états financiers, des documents comptables et financiers permettant de donner une image fidèle de la situation financière, de la performance et de la variation de la situation de l'établissement de crédit à la date de clôture des comptes.

Ces états financiers sont sensées fournir une image fidèle par leur nature et leurs qualités et dans le respect des règles comptables. Pour que ces états offrent vraiment des informations pertinentes sur la situation financière et la performance et la variation de la situation financière de l'établissement de crédit. Chaque établissement a sa mode est libre de choisir le mode d'élaboration de ces états financiers.

Voyons les différents stades dans l'élaboration des états financiers.

Section 1 COLLECTE DES INFORMATIONS

Si auparavant la banque établissait ses états financiers manuellement, depuis quelques années l'élaboration se fait automatiquement. La banque s'est rendue compte des effets néfastes de l'ancienne méthode en constatant les pertes que celle-ci engendrait pour la société (risque d'erreur, retard dans l'établissement, la difficulté du contrôle).

L'automatisation n'exclut en aucun cas l'intervention des agents car ce sont eux qui, en amont, collectent les informations nécessaires pour l'élaboration des états et, en aval, procèdent à l'édition automatique des états financiers.

1.1. Comptabilisation des opérations

Les informations de base pour l'établissement des états financiers proviennent des opérations comptabilisées par chaque agent de la banque dans un logiciel appelé DELTA. Donc la banque se sert de ce logiciel pour les enregistrements comptables avec l'aide du

quel tous les agents participent à la comptabilisation par l'intermédiaire de ses divers agences.

La comptabilisation des opérations dans DELTA conditionne l'établissement des états car ces informations constituent les données de base.

La saisie des comptable se déroule comme suit au sein de la banque :

1.1.1. Saisie comptable

Le procédure à suivre pour les saisies comptable se déroule comme suit :

- Entrer dans le Menu client du DELTA, cliquer sur le bouton : fonctions / transactions / saisie des lots comptables.
- Puis choisir la fonction saisie pour effectuer les saisies comptable et avant de saisir les données dans les pièces comptables : agence, devise, date comptable, département, nombres d'écriture, montant du lot comptable.

En suite, une fenêtre montrant les détails de l'écriture apparaît sur l'écran affichant :

- Code agence
- Code opération
- Numéro de compte
- Clé du compte
- Sens de l'opération
- Montant
- Libellé du mouvement
- La date de valeur

C'est le stade où l'on saisie les informations dans les pièces comptables

1.1.2. Validation des saisies

Après la saisie de tous les lots on appuis sur < échappe > indiquant la fin du saisie comptable et activant la fenêtre de validation qui serve à la confirmation des saisies effectuées avant la transaction des saisies dans le base de donné définitif. Cette base de données n'est autre que le DELTA.

1.2. Consolidation des données

Le logiciel DELTA centralise les opérations des diverses agences de la banque et c'est la cellule comptabilité qui se charge des contrôles divers.

La banque dresse sa balance mensuellement et pour cela la cellule comptabilité porte les soldes du DELTA dans l'état de la balance avec les mis à jour des agios perçus. C'est à se stade que la consolidation des données se réalise pour établir la balance des comptes.

La consolidation consiste à faire le total global de tous les comptes et chapitres comptable. L'opération se fait avec le tableur Excel.

Les informations dans la balance rapprochées de ceux des fichiers servent de données base pour l'élaboration des états financiers.

Section 2 ETABLISSEMENT DES ETATS FINANCIERS

Après la collecte des données, l'élaboration commence. Cet établissement comporte deux étapes bien séparées.

2.1. Préparation préliminaire

La préparation consiste à arrêter les comptes et à faire sortir les soldes des comptes concernés. Ces soldes correspondent aux soldes dans le DELTA sinon, un contrôle s'impose puisque une erreur pourrait être commise quelque part. L'erreur peut provenir des extractions des données ou de l'enregistrement comptable (erreur de saisie).

2.2. Edition des états financiers

C'est la phase de lancement de l'élaboration des états. Comme dans toute phase finale, une dernière vérification s'impose sur les diverses états à éditer. L'édition des états se fait automatiquement à l'aide d'un programme conçu spécialement pour l'édition des états financiers.

Les phases avant l'élaboration des états financiers se déroule comme suit :

1^{er} phase : collecte des données

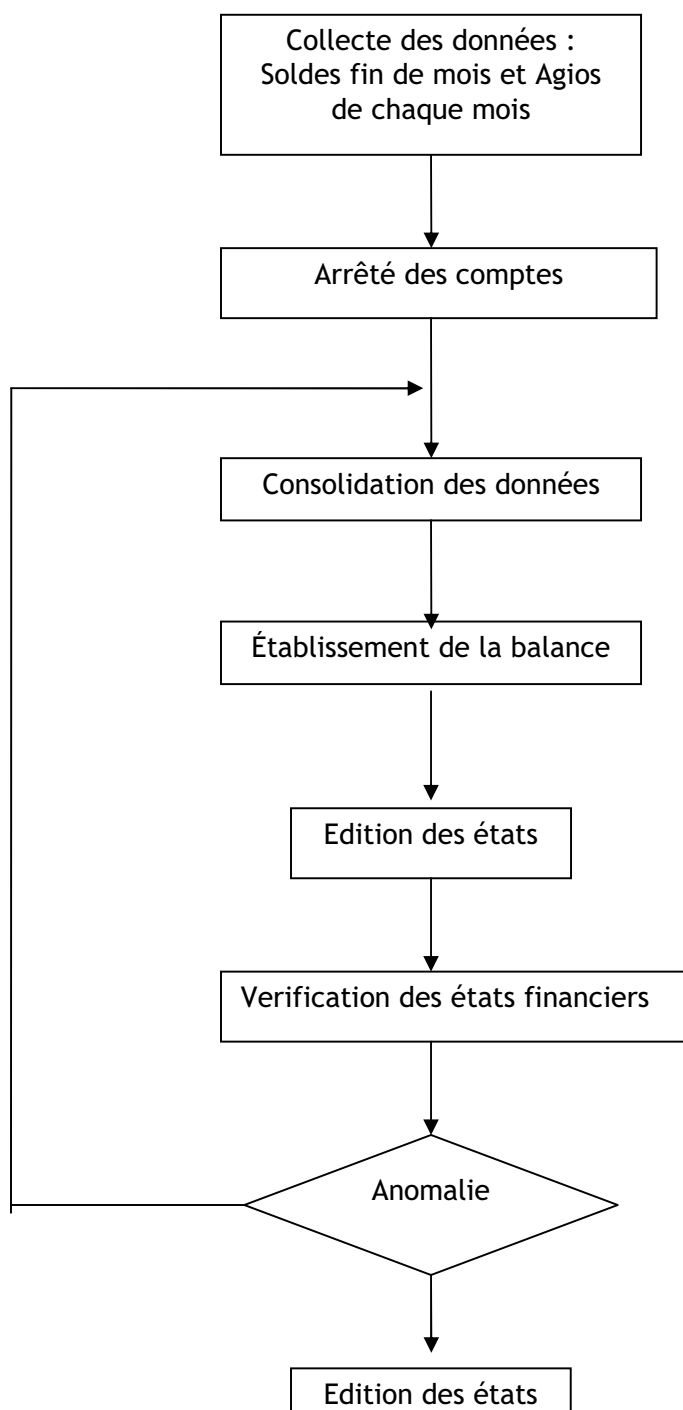
Collecte des soldes issus des Saisies comptables dans le DELTA et calcul des agios.

2^e phase : consolidation des données

Consolidation des soldes de chaque chapitre comptable. Cette phase consiste à arrêter tous les comptes.

3^e phase : vérification des états financiers

La vérification avant le lancement de l'édition proprement dite.



Commentaires du schéma

Après l'enregistrement des diverses opérations dans l'outil DELTA c'est-à-dire à chaque fin de journée le service procède au calcul du solde de fin de journée et impute ces opérations dans les comptes correspondantes. Et ainsi l'arrêtée des comptes mensuelle se fait par le calcul de tous les soldes du mois tout en tenant compte des agios.

En suite, le service effectue la consolidation des données pour avoir la balance des comptes de la banque servant à l'établissement de la balance de tous les comptes et chapitres comptables avec soldes. La balance est présentée en deux versions : version papier et version fichier.

Après ce stade, le service procède à l'édition des états financiers. L'édition se fait automatiquement mais ceci n'exclut pas l'intervention des agents dans la vérification des données. La vérification se fait en rapprochant les données dans la balance et celles dans la table de correspondance. Si une anomalie est détectée le service procède à la correction et l'édition se poursuit.

Mais comment se passe l'établissement des états financiers, étape à étape, suivant les procédures au sein de la banque ?

Etape.1. Collecte des données dans la table de correspondance

Cette table de correspondance regroupe tous les chapitres comptables. Elle est suivie pour :

- Insertion de nouveau chapitre
- Modification de chapitre
- Suppression de chapitre

Etape.2. Conversion du fichier Excel en fichier texte

La table de correspondance est sous format Excel et le programme d'automatisation des états financiers est un programme Access. Pour que le programme puisse lire les données collectées, il faut les convertir en fichier texte ou, plus précisément, en format prn (texte séparateur-espace).

La conversion se fait ainsi : on établit la table sous format Excel et on ajoute entre les colonnes des séparateurs (ALTGR+6). Puis, après ajustement des largeurs des colonnes on enregistre le fichier sous format Excel. Enfin, on l'enregistre sous format prn et on obtient un fichier contenant des données de base prêtes à être utilisées dans le programme d'établissement des états financiers.

Etape.3. Détection anomalie

On vérifie les données qu'on a importé dans le programme. La vérification porte sur les chapitres comptables ; elles peuvent se répéter ou s'effacer, certaines ne sont pas codées, ...

Etape.4. Préparation édition des états

On prépare chaque fichier texte des états et précise la date d'arrêté voulue avant l'édition.

Etape.5. Edition

On imprime les états préparés précédemment.

Si tels sont les bases de notre étude, allons voir un à un ces différents niveaux auxquels portent notre analyse.

La banque BFV- Société Générale, comme tout établissement de crédit, tenant des livres de comptabilité, est tenue de présenter sa situation financière par le biais des documents de synthèse appelés : Etats financiers.

Le contenu et l'arrêté de ces états financiers est basé par les textes mentionnés dans le plan comptable et par conséquent changent au fur et à mesure que ce plan comptable fait l'objet d'une rénovation.

Par contre, les modes d'élaboration des états financiers au sein de la banque lui appartiennent proprement seul les méthodes et règles comptables dépendent du plan comptable.

PARTIE 2 ANALYSE DE L'EXISTANT

Les caractéristiques du PCEC 2005 reposent sur les conventions comptables de base, les caractéristiques qualitatives de l'information financière et les principes comptables fondamentaux édictés dans le PCG 2005. Ces caractéristiques servent de base pour l'élaboration des états financiers. Par contre, d'autres facteurs conditionnent également l'élaboration des états de synthèse ; c'est pourquoi, on a décidé de démontrer l'importance que prenne la gestion des ressources de la banque : moyens informationnel et humain.

Chapitre 1 ANALYSE AU NIVEAU DES METHODES COMPTABLES

Voyons, d'abord, au niveau des méthodes comptables puisque notre étude se fait avec le nouveau plan comptable 2005, il fallait comprendre les normes imposées par ce plan. Les nouvelles règles et méthodes ont causés l'adoption de nouvelles méthodes d'élaboration des états financiers. Le changement a touché le fond et a modifié les formes des états.

Les méthodes comptables stipulées dans le nouveau plan comptable doivent être appliqués par toutes les entités concernées.

Les méthodes comptables doivent décrire les informations ci après comme base de présentation des états financiers :

- La conformité ou non aux normes comptables en vigueur : toute dérogation par rapport à ces normes devant être expliquée et justifiée ;
- La maintien des méthodes d'évaluation retenues ou des choix effectués lorsque pour une opération plusieurs méthodes sont admises ;
- Les explications sur l'absence de comparabilité des comptes ou sur les reclassements ou modifications apportées aux informations chiffrées de l'exercice précédent pour les rendre comparables ;
- L'incidence sur le résultat des mesures dérogatoires éventuellement pratiquées en vue d'obtenir des allègements fiscaux ;
- Les explications sur la mise en œuvre de changement de méthode ou de réglementation : justification de ces changements, impacts sur les résultats et capitaux propres de l'exercice et des exercices précédents, méthode de comptabilisation ;
- L'indication d'éventuelles erreurs significatives corrigées au cours de l'exercice : nature, impact sur les comptes de l'exercice, méthode de

comptabilisation, retraitement des informations comparatives de l'exercice précédent.

En plus de ces dispositions à caractère général, la banque BFV Société Générale doit respecter les normes internationales particulières appliquées par sa maison mère concernant :

- La présentation de l'information financière relative à leurs activités
- Les définitions, les méthodes d'évaluation et de comptabilisation des instruments financiers

Il appartient à la banque de fournir toute information susceptible d'éclairer les lecteurs de ces états financiers.

Cependant, il faut noter que le champ d'application des nouvelles méthodes est assez limité ; n'empêche que des retraitements sont nécessaires et parfois complexe.

Section 1 ADAPTATION RAPIDE AUX NOUVELLES METHODES

Les méthodes comptables portent sur les conventions comptables de base, les principes comptables fondamentaux, les méthodes d'évaluation et les règles spécifiques appliquées pour l'établissement et la présentation des états financiers. Les changements apportés par le nouveau plan n'ont touchés que quelques parties des méthodes contenues dans l'ancien plan.

1.1. Application des nouvelles règles et méthodes

Les nouvelles règles et méthodes s'appliquent à la banque comme à toute personne physique ou morale astreinte à la tenue d'une comptabilité destinée à l'information externe comme à sa propre image.

L'application de nouvelles normes concernant les états financiers porte :

- D'abord, sur la présentation du tableau de flux de trésorerie : montrant l'analyse des mouvements affectés dans chaque éléments du bilan et du compte de résultat. Les éléments constitutifs des encaissements et des décaissements de l'exercice.
- Puis, sur le tableau de variation des capitaux propres : pour l'analyse des composants des capitaux propres de la banque.
- Et, en fin, dans la note annexe pour fournir plus de clarté pour chaque rubrique des états financiers.

D'après ces nouvelles méthodes, la banque a dû effectuer les opérations ci après :

- Etablissement d'un bilan d'ouverture au 1^{er} janvier de l'exercice conforme à la nouvelle réglementation
- Retraitement des données comparatives de l'exercice précédente afin d'assurer au niveau des états financiers de l'exercice, présentés conformément à la nouvelle réglementation, la comparabilité avec les informations financières relatives à l'exercice précédent
- Imputation sur les capitaux propres du bilan d'ouverture des ajustements consécutifs aux retraitements imposés par cette nouvelle réglementation
- Présentation en annexe des explications détaillées de l'impact du passage à la nouvelle réglementation sur la situation financière, la performance et la présentation des flux de trésorerie

Comme on peut le remarquer, la banque a pris soin de respecter les normes se referant au fond des états financiers mais les changements ne se limitent là. Les nouvelles règles touchent aussi la forme.

1.2. Adoption de nouvelles présentations des états financiers

Les nouvelles présentations des états financiers, issus du nouveau plan comptable, visent à faciliter la compréhension de la situation financière des entités. C'est pourquoi, à part l'ajout de nouveau tableau, le nouveau plan met aussi l'accent sur l'importance que l'entité doit accorder à l'annexe aux états financiers.

En effet, les notes annexes aux états financiers, comme exemple, doivent faire l'objet d'une présentation organisée de façon systématique. Chacun des postes du bilan, du compte de résultat, de l'état des variations des capitaux propres et du tableau des flux de trésorerie doit renvoyer à l'information correspondante dans l'annexe.

L'annexe comporte des informations sur les points suivants, dès lors que ces informations présentent un caractère significatif ou sont utiles pour la compréhension des opérations figurant sur les états financiers :

➤ Les règles et les méthodes comptables adoptées pour la tenue de la comptabilité et l'établissement des états financiers. La conformité aux normes internationales doit être précisée et toute dérogation par rapport à ces normes doit être expliquée. Pour les établissements de crédit, les notes relatives aux méthodes comptables doivent indiquer notamment :

- La comptabilisation des principaux types de produits,
- L'évaluation des titres de placement et des titres de transaction,
- La distinction entre les transactions et autres événements qui entraînent la comptabilisation d'actifs ou de passifs (éléments du bilan) et les transactions et autres événements qui ne donnent lieu qu'à des éventualités et des engagements (éléments de hors bilan),
- La base de détermination des pertes sur prêts et avances et de passage en pertes des prêts et avances irrécouvrables

➤ Les compléments d'information nécessaires à une bonne compréhension du bilan, du compte de résultat, du tableau des flux de trésorerie et de l'état de variation des capitaux propres.

- Les informations concernant les entités associées, filiales ou société mère ainsi que les transactions ayant éventuellement eu lieu avec ces entités ou leurs dirigeants : nature des relations, type de transaction, volume et montant des transactions, politique de fixation des prix concernant ces transactions ;
- Les informations à caractère général ou concernant certaines opérations particulières nécessaires à l'obtention d'une image fidèle.

Si des événements se produisent après la date de clôture de l'exercice et n'affectent pas la situation de l'actif et du passif pour la période précédant la clôture, aucun ajustement n'est nécessaire.

Cependant ces événements doivent faire l'objet d'une information dans l'annexe s'ils sont d'une importance telle que leur omission pourrait affecter les jugements ou les décisions des utilisateurs des états financiers.

L'information doit préciser :

- La nature de l'événement
- L'estimation de l'impact financier ou les raisons pour lesquelles l'impact financier ne peut pas être estimé

Les entités fournissent les informations spécifiques nécessaires aux utilisateurs des états financiers pour : comprendre les performances passées et évaluer les risques et la rentabilité de l'entité. Dans ce cadre, elles fournissent des informations concernant les différents types de produits et services relevant de leurs activités ainsi que les différentes zones géographiques où elles opèrent.

Les établissements de crédit sont tenus de compléter l'annexe aux états financiers par d'autres informations définies comme suit : une analyse par échéance des actifs et passifs avec regroupement par classe d'échéance pertinente définie en fonction de la durée restant à courir entre la date de clôture et la date d'échéance contractuelle. Les périodes utilisées incluent : jusqu'à 1 mois, de 1 à 3 mois, de 3 mois à 1 an, de 1 an à 5 ans, de 5 ans et plus.

L'annexe doit inclure une présentation de la concentration importante d'actifs et de passifs et d'éléments de hors bilan en termes de zones géographiques, de groupe de clients ou d'industrie ou selon d'autres critères de concentration de risques. Une

déclaration de position nette en devise doit figurer dans l'annexe.

Les établissements de crédit doivent indiquer les informations ci après relative aux pertes sur prêts et avances :

- Détails des mouvements de la provision pour pertes sur prêts et avance pendant l'exercice
- Montant global de la provision pour pertes sur prêts et avances à la date de clôture
- Montant global des pertes et avances sur lesquels les intérêts ne sont pas comptabilisés et la méthode utilisée pour déterminer la valeur comptable

Les éléments ci après concernant les transactions avec les parties liées sont indiqués dans l'annexe :

- La politique de prêts de la banque
- Les montants ou le pourcentage inclus dans :
 - ❖ Les prêts et avances, les dépôts, les acceptations et les billets à ordre
 - ❖ Les principaux types de produits, de charges d'intérêt, de commission versées,
 - ❖ Les charges comptabilisées au cours de l'exercice au titre des pertes sur prêts et avances, et le montant de la provision à la date de clôture
 - ❖ Les engagements et éventualités irrécouvrables et les engagements provenant d'éléments de hors bilan

Nous allons voir maintenant les difficultés rencontrées dans l'application de ces nouvelles règles stimulées par le nouveau plan comptable.

Section 2 LOURDEURS DES RETRAITEMENTS

Même si la banque a réussi à appliquer les nouvelles règles et méthodes, il faut souligner les problèmes que la banque a dus affronter ; des problèmes résultant des retraitements nécessaires pour le respect des nouvelles règles comptables.

2.1 Retraitement du bilan d'ouverture

Les retraitements effectués, pour l'établissement du bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2005 conforme à la nouvelle réglementation, ont posés quelques problèmes.

Ces retraitements portent sur :

- Enregistrement d'actifs et de passifs antérieurement non comptabilisés

Le problème réside dans la définition des actifs et passifs qui désormais devraient répondre à des considérations plus économiques que juridiques et ce en conformité avec le nouveau principe de prééminence de la réalité sur l'apparence (substance over form).

- Elimination de certains actifs et passifs antérieurement comptabilisés

Le problème porte sur le fait d'identifier et d'éliminer un certain nombre d'actifs et de passifs figurant au bilan fin exercice précédent.

- Reclassement de certains actifs et passifs

C'est le problème de reclassement de certains postes d'actifs et de passifs ou de capitaux propres de l'exercice précédent dans les catégories appropriés retenus par le nouveau plan (courant ou non courant).

- Retraitement des données comparatives de l'exercice précédent

Ici le problème se base sur la modification des méthodes d'évaluation de certains postes des états financiers de l'exercice précédent pour assurer la comparabilité des informations avec celles de l'exercice.

2.2 Impacts du retraitement

Les retraitements effectués pour l'ajustement du bilan d'ouverture ont chacun leurs impact. Ces impacts peuvent être sur la comptabilisation ou sur les postes des états mêmes.

2.1.1. Changement du niveau de fonds propres

2.1.1.1. Approche par composant pour les immobilisations

Les dotations aux amortissements pour la construction sont effectués par composant, à titre d'exemple : terrain, gros œuvres, aménagement, façades et toitures, groupes électrogène, électricité, climatiseur et autres installations technique.

Pour la BFV Société Générale, la répartition pour la nouvelle construction a été effectuée en fonction des facteurs et pour les autres bâtiments en fonction des évaluations des experts.

Prenons comme exemple, le mode de comptabilisation des immobilisations stipulé dans le nouveau plan basé par l'évaluation de l'amortissement par composant.

TABLEAU COMPARATIF SUR LES IMMOBILISATIONS

AVANT RETRAITEMENT

| chapitre | compte | intitulé compte | montant |
|------------|-------------|-------------------------|--------------------------|
| 4210100000 | 41100000000 | IMMEUBLE D'EXPLOITATION | 8,541,149,552.00 |
| 4210300000 | 41100100000 | CONSTRUCTION | 2,548,362,433.00 |
| | | TOTAL | 11,089,511,985.00 |

| chapitre | compte | intitulé compte | montant |
|------------|-------------|-------------------------------|---------------------------|
| 4828000000 | 41180000000 | AMORT IMM D'EXPLOITATION | (1,039,173,195.00) |
| 4828000000 | 41180100000 | AMORTISSEMENT CONSTRUCTION | (191,127,182.00) |
| | | TOTAL | (1,230,300,377.00) |

Les tableaux montrent l'état des immobilisations de la banque et les amortissements déjà comptabilisé par la banque, selon le système d'amortissement linéaire avec un taux unique.

L'écriture d'amortissement au sein de la banque se schématise comme suit :

| | | |
|--------|-------------|--|
| DEBIT | 6811xxxxxxx | Dotation Amortissement des immobilisations |
| CREDIT | 482xxxxxxx | Amortissement des immobilisations |

AMORT : Amortissement

Suivant les nouvelles modalités de comptabilisation et d'évaluation, les immobilisations sont traitées comme des éléments séparés s'ils ont des durées d'utilité différentes ou bien procurent des avantages économiques selon un rythme différent (principes applicables pour regrouper ou séparer les actifs corporels).

APRES RETRAITEMENT

| chapitre | compte | intitulé compte | montant |
|------------|-------------|---------------------------|--------------------------|
| 4223000000 | 41100200000 | GROS OEUVRE | 6,490,417,321.00 |
| 4223000000 | 41100300000 | FACADE ET TOITURE | 751,659,897.00 |
| 4223000000 | 41100400000 | ELECTRICITE | 3,183,213,692.00 |
| 4223000000 | 41100500000 | CLIMATISEUR | 420,062,520.00 |
| 4223000000 | 41100600000 | AUTRES INSTAL ELECTRIQUES | 244,158,553.00 |
| | | TOTAL | 11,089,511,983.00 |

| chapitre | compte | intitulé compte | montant |
|------------|-------------|--------------------------------|---------------------------|
| 4823000000 | 41180200000 | AMORT GROS OEUVRE | (791,893,578.00) |
| 4823000000 | 41180300000 | AMORT FACADE ET TOITURE | (116,884,168.00) |
| 4823000000 | 41180400000 | AMORT ELECTRICITE | (815,201,005.00) |
| 4823000000 | 41180500000 | AMORT CLIMATISATEUR | (82,963,955.00) |
| 4823000000 | 41180600000 | AMORT AUTRES INSTAL ELECTRIQUE | (172,945,641.00) |
| | | TOTAL | (1,979,888,347.00) |

| | |
|-----------------------------------|-----------------------|
| AMORTISSEMENT AVANT RETRAITEMENT | (1,230,300,377.00) |
| AMORTISSEMENT APRES RETRAITEMENT | (1,979,888,347.00) |
| COMPLEMENT D'AMORTISSEMENT | 749,587,970.00 |

Le tableau en haut montre la séparation de la valeur de l'immobilisation à travers ces divers composant. En effet, chaque composant à sa durée de vie et taux d'amortissement.

Après comparaison, la banque a constaté un manque d'amortissement car elle n'a comptabilisé que **1.230.300.377** avant la réévaluation des immobilisations tan disque, l'amortissement nécessaire se monte à : **1.979.888.347**.

La banque devait alors effectuer une écriture de complément d'amortissement. Seulement, elle ne peut plus toucher au résultat des exercices antérieurs. Et elle a jonglé sur les masses bilancielle pour la constatation de l'amortissement.

Le schéma comptable est le suivant :

| | | |
|--------|------------|-----------------------------------|
| DEBIT | 565xxxxxxx | Ecart d'évaluation |
| CREDIT | 482xxxxxxx | Amortissement des immobilisations |

Explication et analyse de l'approche par composant des immobilisations

Avant l'application des règles et méthodes comptables édictés dans le nouveau plan, l'amortissement de la construction se calculait globalement au sein de la banque.

Le calcul s'effectue par la méthode d'amortissement linéaire :

| |
|---|
| $\text{Annuité d'amortissement} = \text{Valeur d'origine} \times \text{taux d'amortissement}$ |
|---|

Prenons comme exemple une immeuble d'une valeur de : 500.000.000 Ariary dont la durée de vie est estimée à 50 ans.

Légende :

V_o = Valeur d'origine

t_a = Taux d'amortissement

Amt = Amortissement

a = Annuités d'amortissement

$$V_o = 500.000.000 \quad t_a = 2\%$$

$$\begin{aligned} \text{Annuité} &= 500.000.000 \times 2\% \\ &= 10.000.000 \text{ Ariary} \end{aligned}$$

Ce qui signifie que la banque passe chaque année une écriture d'amortissement de DIX MILLIONS pour sa construction. L'enregistrement comptable est schématisé comme suit :

| | | |
|--------|------------|----------------------------------|
| DEBIT | 681xxxxxxx | Dotation, compte d'amortissement |
| CREDIT | 482xxxxxxx | Amortissement Construction |

Supposons que la banque est déjà à sa quinzième écriture d'amortissement. Il reste alors trente et cinq exercices à parcourir avant que la construction ne soit pas totalement amortie.

Si on calcul le total d'amortissement on a :

$$\begin{aligned} \text{Amt passé} &= \text{Annuité} \times 15 \\ &= 10.000.000 \times 15 \\ &= 150.000.000 \text{ Ariary} \end{aligned}$$

Suite à l'apparition du PCEC 2005, maintenant l'évaluation des immobilisations se fait par composant.

Conformément à l'article 341 alinéa 3 du PCEC 2005 sur la comptabilisation des immobilisations, un expert ingénieur d'études en BTP a procédé à la répartition des composants de l'immeuble du siège social Antaninarenina (partie ancien bâtiment). Le résultat de l'étude a servi de base à la répartition de toutes les constructions de la Banque (sauf l'immeuble de l'agence 67ha en co-propriété et le nouveau bâtiment du siège R+6).

La ventilation retenue pour les composants est détaillée ci-après :

- Gros œuvres : 57,42%
- Façade et toiture : 4,39%
- Electricité : 33,54%
- Climatiseur : 1,65%
- Autres : 3,00%

Conformément aux instructions du Groupe SOCIETE GENERALE (instructions siège PARIS), les nouveaux taux des amortissements appliqués en méthode linéaire pour chaque composant sont basés sur les durées suivantes :

- Gros œuvres : 50 ans
- Façade et toiture : 30 ans
- Electricité : 20 ans
- Climatiseur : 25 ans
- Autres : 10 ans

Les terrains sont constitués par des baux emphytéotiques d'une durée de 50 ans. Ils sont inclus dans les apports de l'Etat lors de la privatisation et comptabilisés dans le Fonds commercial.

On peut alors détailler comme suit le calcul d'amortissement pour la construction.

Calcul valeur d'origine pour chaque composant :

| Composants | Formules | Valeur d'origine |
|-------------------|------------------------------|-------------------------|
| Gros œuvres | $500.000.000 \times 57,42\%$ | 287.100.000 |
| Façade et toiture | $500.000.000 \times 4,39\%$ | 21.950.000 |
| Electricité | $500.000.000 \times 33,54\%$ | 167.700.000 |
| Climatiseur | $500.000.000 \times 1,65\%$ | 8.250.000 |
| Autres | $500.000.000 \times 3\%$ | 15.000.000 |

Calcul Annuité de chaque composant : $V_0 \times t_a$

| composants | formule | Annuités |
|-------------------|----------------------------|-----------------|
| Gros œuvres | $287.100.000 \times 2\%$ | 5.742.000 |
| Façade et toiture | $21.950.000 \times 3,33\%$ | 730.935 |
| Electricité | $167.700.000 \times 5\%$ | 8.385.000 |
| Climatiseur | $8.250.000 \times 4\%$ | 330.000 |
| Autres | $15.000.000 \times 10\%$ | 1.500.000 |

Evaluation des amortissements devant être passés par la banque depuis ces quinze années.

| Composants | formules | Amt dus |
|--------------------------------|-----------------------|--------------------|
| Gros œuvres | $5.742.000 \times 15$ | 86.130.000 |
| Façade et toiture | 730.935×15 | 10.964.025 |
| Electricité | $8.385.000 \times 15$ | 125.775.000 |
| Climatiseur | 330.000×15 | 4.950.000 |
| Autres | $1.500.000 \times 15$ | 22.500.000 |
| TOTAL AMORTISSEMENT DUS | | 250.319.025 |

Hors, la banque n'a passé jusque là que 150.000.000 Ariary comme amortissement pour la construction. Il manque alors 100.319.025 Ariary d'amortissement à passer.

$$\begin{aligned}
 \text{Complément d'amortissement} &= \text{Amt dus} - \text{Amt passé} \\
 &= 250.319.025 - 150.000.000 \\
 &= 100.319.025 \text{ Ariary}
 \end{aligned}$$

Il faut souligner que parmi ces composants l'un est déjà complètement amorti. Le composant « Autre », qui a une durée de vie de Dix ans, est déjà amorti depuis la dixième écriture. Ce qui fait que la banque a passé un excédent d'amortissement pour ce composant. Le calcul de l'excédent se détaille comme suit :

$$\begin{aligned}\text{Amt Excédentaire} &= \text{Annuité} \times 5 \\ &= 1.500.000 \times 5 \\ &= 7.500.000 \text{ Ariary}\end{aligned}$$

Le composant Autre est amortissable sur Dix ans donc les cinq ans représente l'excédent d'amortissement (7.500.000 Ariary).

La vraie différence est donc de :

$$\begin{aligned}\text{Amt à passer} &= \text{Amt complémentaire} - \text{Amt Excédentaire} \\ &= 100.319.025 - 7.500.000\end{aligned}$$

$$\text{Amt à passer} = 92.819.025 \text{ Ariary}$$

Lors de l'écriture de ce complément d'amortissement la banque ne peut plus toucher les comptes dans les classes 6xxxxxxx et 7xxxxxxx dans le respect du principe d'indépendance des exercices.

Or, le complément doit être comptabilisé. La banque a, donc, décidé de constater ce complément d'amortissement suivant ce schéma de l'enregistrement comptable :

| | | |
|--------|------------|----------------------------|
| DEBIT | 565xxxxxxx | Ecart d'évaluation |
| CREDIT | 482xxxxxxx | Amortissement Construction |

Ce complément d'amortissement varie le fonds propre de la banque par l'intermédiaire du compte **écart d'évaluation**. Elle diminue le fond propre de la banque et maintient le résultat de l'exercice constant.

Il faut préciser que le changement ne se limite pas au niveau de la comptabilisation car le nouveau plan a aussi apporté de nouvelles présentations pour les états financiers avec lesquelles la banque a, quand même, su s'y conformer.

2.1.1.2. Constitution de provision pour avantages aux personnels

Dans le cadre du principe de prudence, les avantages au personnel doivent faire l'objet de dotation aux provisions.

Les avantages accordés au personnel de chaque entité sont comptabilisés en charge et, à chaque clôture d'exercice, le montant des engagements de l'entité est constaté en provision pour charges.

Pour la banque, trois types d'avantage ont fait l'objet d'une étude par un actuairé envoyé par le siège PARIS. A savoir : départ à la retraite, primes d'anniversaire et frais de santé.

TABLEAU COMPARATIF SUR LES PROVISIONS AVP

AVANT RETRAITEMENT

| chapitre | compte | intitulé compte | montant |
|-----------|------------|--------------------------------|-------------------------|
| 551000000 | 5511000000 | PROVISION PRIME ANNIVERSAIRE | 300,000,000.00 |
| 551000000 | 5512000000 | PROVISION PLAN MEDICAL | 1,800,000,000.00 |
| 551100000 | 5508000000 | PROV P/DEPART A LA RETRAIT | 1,000,000,000.00 |
| | | TOTAL | 3,100,000,000.00 |
| | | | |
| chapitre | compte | intitulé compte | montant |
| 683100000 | 6831100000 | DOTATION PROV PRIME ANNIVERSAI | 18,000,000.00 |
| 683100000 | 6831200000 | DOTATION PROV PLAN MEDICAL | 120,000,000.00 |
| 683100001 | 6850010000 | DOT PROV DEPART A LA RETRAITE | 70,000,000.00 |
| | | TOTAL | 208,000,000.00 |

Le tableau montre les avantages accordés au personnel de la banque ainsi que les provision y affaillant.

APRES RETRAITEMENT

| chapitre | compte | intitulé compte | montant |
|-----------|------------|--------------------------------|-----------------------|
| 683100000 | 6831100000 | DOTATION PROV PRIME ANNIVERSAI | 20,000,000.00 |
| 683100000 | 6831200000 | DOTATION PROV PLAN MEDICAL | 140,000,000.00 |
| 683100001 | 6850010000 | DOT PROV DEPART A LA RETRAITE | 80,000,000.00 |
| | | TOTAL | 240,000,000.00 |

Après la prise en compte d'autres paramètres non prévus par l'ancien plan comptable, il a été constaté que les provisions ne soient pas suffisantes.

La constitution d'un complément de provision a été donc nécessaire. Cela ne se comptabilise pas comme de coutume mais en débitant le compte écart d'évaluation à la place du compte de charge pour garder le résultat. Donc, cette écriture a encore diminué le fond propre de la banque.

Voici le schéma comptable pour le complément de provision :

| | | |
|--------|------------|--|
| DEBIT | 565xxxxxxx | Ecart d'évaluation |
| CREDIT | 551xxxxxxx | Provision Avantages au personnel (AVP) |

2.1.1.3. Evaluation des provisions pour créances douteuses

Cette évaluation a été réalisée par le biais du siège PARIS. Les provisions complémentaires sont déterminées par le siège, en fonction des déclarations effectuées par la direction RISQUE, à partir d'un logiciel dénommé TEMPLET.

TABLEAU COMPARATIF PROVISIONS/CREANCES DOUTEUSES

AVANT RETRAITEMNT

| chapitre | compte | intitulé compte | montant |
|------------|-------------|--------------------------------|-------------------------|
| 3700000000 | 37000000000 | CREANCE DOUTEUSE /AUT CPTS FIN | 65,009,996.50 |
| 3700000000 | 37000000000 | CREANCE DOUTEUSE /AUT CPTS FIN | 1,918,986.08 |
| 3700000000 | 37000000000 | CREANCE DOUTEUSE /AUT CPTS FIN | 10,035,480.00 |
| | | TOTAL | 76,964,462.58 |
| chapitre | compte | intitulé compte | montant |
| 6822010000 | 68581100000 | DOT PROV CREANCES DOUTEUSES | 8,120,470,176.90 |
| | | TOTAL | 8,120,470,176.90 |

Après constatation des évaluations effectuées par le siège Paris, on a portée la provision à : 10.567.254,37.

Voici la comptabilisation :

| | | |
|--------|------------|----------------------------------|
| DEBIT | 565xxxxxxx | Ecart d'évaluation |
| CREDIT | 551xxxxxxx | Provision sur créances douteuses |

Ces trois retraitements ont tous comme contrepartie le compte écart d'évaluation et par la suite touchent le fonds propre de la banque. Le solde dans le compte écart d'évaluation est constitué par les compléments qui devraient être enregistré dans les comptes de charges ou de produits de l'exercice précédente mais ils ne peuvent plus y être incorporé.

2.1.2. Changements au niveau de la nomenclature

➤ Suppression des comptes produits et charges sur exercices antérieurs

Le solde de ces comptes en fin décembre est comptabilisé dans le compte : report a nouveau débiteur pour les charges et report a nouveau créateur pour les produits.

Ces retraitements ne portent que la table de correspondance et se fait par la mise à jour des chapitres comptables qui s'y trouve.

➤ Classement des produits et charges extraordinaires

Les opérations portées initialement dans les comptes produits et charges extraordinaires a fait l'objet d'une analyse profonde. Avant leurs classements dans les comptes d'opération d'exploitation appropriés. Ils sont par la suite comptabilisés dans les comptes de report à nouveau.

On a vu comment la banque s'est familiariser avec les nouvelles méthodes comptables malgré les difficultés rencontré car les changements ne se limitaient pas au niveau de la comptabilisation mais touchent aussi le niveau nomenclature des comptes.

Si tel était le cas de la banque au niveau de l'application des méthodes comptables ce qui suit expose le système d'information de la banque dans l'élaboration des états de synthèse.

Chapitre 2 ANALYSE DU SYSTEME D'INFORMATION

Le système d'information joue un rôle majeur dans l'assurance qualitative des informations de la banque, surtout pour les informations comptables. C'est la raison pour laquelle on n'a pas manqué cette superbe opportunité d'apprécier celui de la banque.

Allons voir le système d'informations de la banque de plus près car la diversité des contraintes qui influent actuellement la société rend celui-ci de plus en plus complexe que rigide. Ceci affecte la qualité des informations comptables qui servent de base pour l'établissement de l'état financier.

Commençons par l'avancement de cette théorie sur le système d'information.

NOTION SUR LE SYSTEME D'INFORMATION

Avant d'aborder la notion de Système d'information on doit accorder de l'importance à : l'Information proprement dite.

Qu'est ce que l'information?

L'information, c'est l'action de donner connaissance d'un fait, exemple, la presse est un moyen d'information, c'est aussi un renseignement ou une documentation sur quelque'un ou quelque chose.

C'est aussi l'ensemble des nouveaux communiqués par la presse, la radio ou la télévision. C'est aussi une instruction.

La théorie de l'information étudie les divers modes d'émission, de réception, de traitement des informations (écrites, orales, audio visuels).

L'information dans l'entreprise

Dans le langage de l'entreprise, une information est un élément de connaissance d'origine interne ou externe qui fait l'objet d'échange dans le but de faciliter la prise de décision et son exécution ; l'intuition peut dispenser de l'information mais elle est sujette à erreur et elle est mal partagée. Ainsi la direction par intuition a, pendant longtemps,

connu des succès certes mais de plus en plus la recherche de l'information et son analyse rationnelle conditionne la qualité de décision.

On peut citer deux types d'information :

Les informations d'origines externes

Ce sont les informations relatives à l'environnement économique et social.

a) Les informations économiques générales

Ce sont les informations relatives : à la conjoncture, à la planification ou des décisions politiques, économique et financières de l'état.

Ces informations sont distribuées à des instituts de statistiques, le ministère des finances, la banque centrale ou le conseil national de crédit.

b) Les informations sur les marchés

Information d'origine professionnelle qui donne des renseignements précieux sur les entreprises de la même branche d'activité sur les débouchés nationaux ou étrangers (au moyen des enquêtes ou des statistiques).

c) Les informations sur l'environnement technologique

L'entreprise doit être informée des techniques utilisées dans sa profession, même si elle n'est pas en mesure de les mettre en œuvre, elle doit aussi connaître les grandes orientations de la recherche pour ne pas être prise au dépourvu lorsque des innovations apparaissent et pour orienter ses propres recherches.

Ces informations sont les plus souvent tirées d'enquêtes professionnelles ou de communication scientifique lors des congrès des spécialistes.

Les informations d'origines interne

La comptabilité traite ces informations d'origine interne. Il faut distinguer trois sortes de comptabilités :

a) La comptabilité générale / financière / fiscale :

Elle a pour objet d'établir la situation patrimoniale de l'entreprise et sa situation vis-à-vis des tiers par la tenue des comptes de bilan et l'élaboration des documents de synthèses : l'état détaillé des immobilisations, les états financiers et les états annexes ainsi que de calculer les résultats globaux par la tenue des comptes de gestion (le compte des charges, des produits et le résultat)

b) La comptabilité auxiliaire :

Elle concerne la comptabilité des salaires ; qui permet de calculer les rémunérations, de les enregistrer et de tracer les dépenses de main d'œuvre suivant les activités ou les fonctions.

Elle concerne également la comptabilité des stocks qui tient en valeur et en quantité l'inventaire permanent des stocks.

c) La comptabilité analytique ou comptabilité de gestion :

Elle est adaptée aux nécessités propres de l'entreprise pour l'analyse et le contrôle de gestion.

En effet toutes ces comptabilités utilisent les mêmes informations de base pour les transformer et les adapter à des utilisations spécifiques, par exemple, les informations contenues dans la facture d'un fournisseur doivent correspondre au bon de réception des magasins et elles sont utilisées pour la mise à jour des comptes fournisseur, enregistrement des achats en comptabilité générale et pour les mises à jour des comptes d'inventaire permanents.

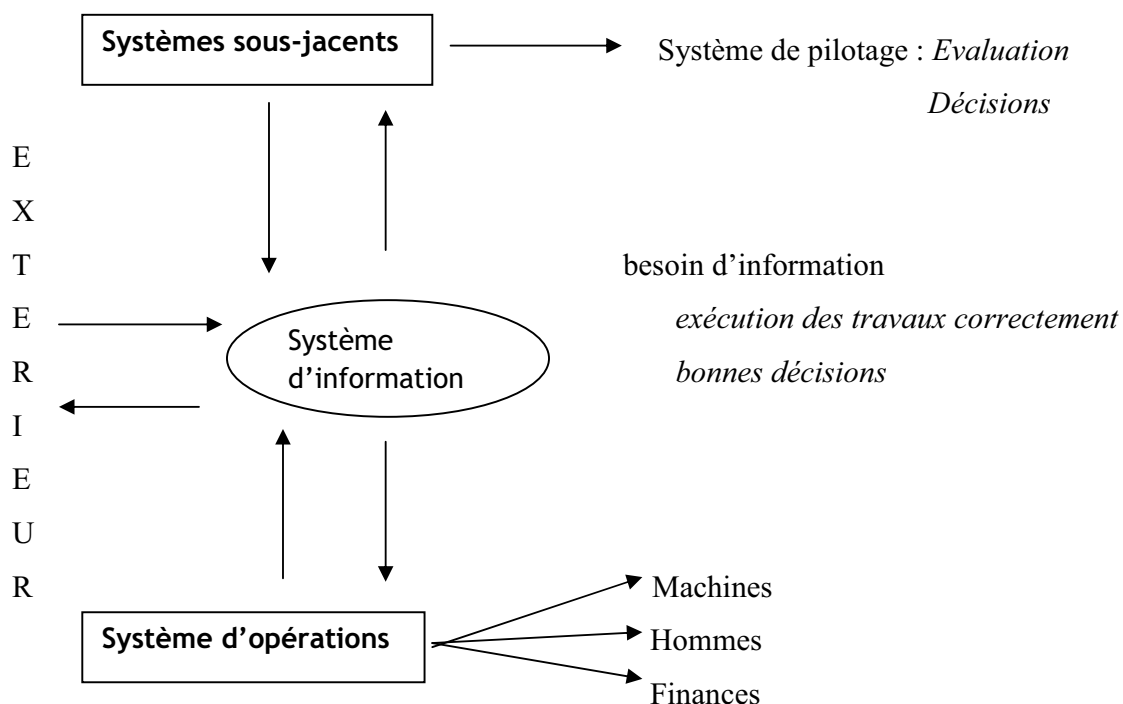
Allons maintenant voir ce qu'on entend vraiment par **système d'information**.

1. Définition

Un système d'information est un ensemble d'information et de procédure de calcul (de traitement) destinés à assurer la liaison entre :

- L'extérieur
- Les organes chargés de la direction et du contrôle à tous les niveaux, c'est le système de décision
- Les organes chargés d'exécuter les décisions : le système d'opération

Dans le cas de la banque le système se dessine comme suit, d'après l'enquête fait auprès des agents:



2. Fonctions

Le système d'information remplit les fonctions suivantes selon les différentes étapes:

- Etape 1 : Il perçoit les stocks des informations d'origine externe et interne ;
- Etape 2 : Il fait la synthèse (traitement) et les transmet au système de décision ;
- Etape 3 : Il enregistre les décisions prises et les communique au système d'opérations ;
- Etape 4 : Il fournit les informations (les états de synthèses,...) à l'extérieur.

3. Critères

a. la qualité de l'information

- l'information doit être complète, fiable et répondre à un besoin précis,
- l'information doit être mise à jour régulièrement

b. la disponibilité de l'information

En effet, l'information doit être disponible à temps et opportune car une surabondance de l'information risque de faire perdre l'essentiel et la rétention d'information peut coûter chère en cas d'absence.

c. la transmission de l'information

Elle doit être comprise par le secteur qui suppose une certaine compétence.

A cet effet, il faut :

- éviter des mots très techniques
- éviter de la communiquer au mauvais moment
- éviter de la transmettre lorsque les récepteurs ne sont pas disponibles pour la recevoir

C'est ainsi que le système d'information de la banque fonctionne. Mais d'où est ce qu'elle se procure une telle fiabilité dans ces informations ?

Section 1 FIABILITE DES INFORMATIONS

Nous assistons à un mouvement d'acquisition de fusions qui bouleverse l'environnement économique. Tous les moyens sont mis en œuvre pour sauver ses marges bénéficiaires et assurer sa pérennité. Il faut noter que la capacité d'adaptation fait la différence entre les sociétés.

La fiabilité des informations se base sur deux choses : la communication et le traitement des informations.

Les informations de la banque sont fiables et exemptes de vice. Aucun préjugé significatif n'ait été identifié par les commissaires au compte de la BFV Société générale lors de leur passage. Les utilisateurs peuvent donc croire à la fidélité de l'image que les états reflètent.

D'après notre enquête, la banque fait chaque année des efforts considérables pour le ravitaillement en équipement. Durant l'année 2005, par exemple, elle a fait :

- Le renouvellement du parc et réseau de communication
BFV-SG
- Le remplacement de 18 serveurs de production de la banque
dont 16 aux agences hors TANA
- La refonte du réseau de communication inter agence afin de
faciliter les échanges d'informations
- La facilitation d'échange des systèmes d'informations
bancaires à travers DELTA bank
- La sécurisation des réseaux informatiques à travers
l'installation de Pare-feu et changement du plan d'adressage IP
- La mise en place d'un contrôleur de domaine avec base
unique d'annuaire

- La création du nouveau processus de centralisation des agences de province

Et les dirigeants n'ont pas cessés leur investissement en la matière; surtout après avoir constater les avances que ces investissements offre aux agents par rapports à leur performance antérieure dans le traitement et la communication des informations.

1.1. Outils de traitement performants

Le traitement joue un rôle majeur dans la fiabilité des informations. Pour assurer la qualité du traitement la banque ne cesse d'investir sur les outils de traitement (ordinateurs, imprimantes, téléphones, fax, ...). Les investissements ne se résument pas en quantité mais surtout en qualité : la banque s'efforce d'augmenter la performance des machines et matériels utilisés au sein de ses diverses services.

Ces outils conditionnent en grande partie la qualité des informations avec les critères d'élaboration qui sont : recherche d'une image fidèle, prééminence de la réalité sur l'apparence, neutralité, prudence et exhaustivité.

1.2. Facilité de communication

Le traitement n'est pas la seule clef pour assurer la fiabilité des informations, mais aussi la communication de ces dernières.

La banque est dotée d'un réseau d'intranet pour faciliter la communication interne. En plus de la facilité dans les échanges d'information ce réseau sécurise aussi les informations jugées secrètes au sein de la banque.

La diversité des canaux de communication offre plusieurs options dans la transmission de l'information que ce soit pour les informations ascendantes ou pour celles descendantes.

Les outils de traitement performant améliorent le contrôle de la qualité des informations comptables car elle permet de suivre au jour le jour les opérations de la banque sans omission.

Cependant, on a pu quand même constater une certaine rigidité dans le système d'information.

Section 2 RIGIDITE DU SYSTEME D'INFORMATION

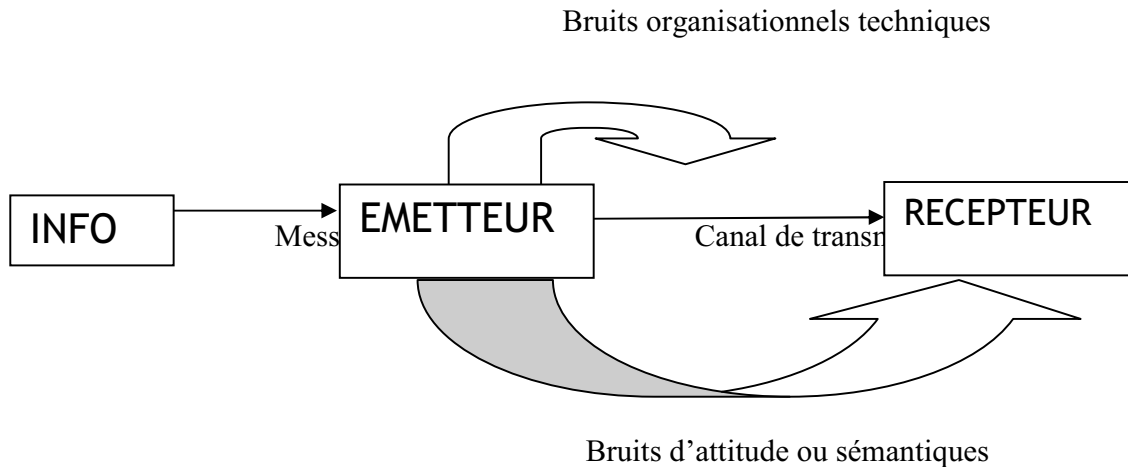
Suite à la structure organisationnelle que la banque adopte : telle la polyvalence des agents, on a pu cerner que le système d'information au sein de la société devient de plus en plus rigide. Le réseau manque de flexibilité ce qui ralentit la circulation des informations et ajourne l'élaboration des états financiers.

La circulation des informations au sein de la banque s'effectue ainsi : l'émetteur filtre l'information à transmettre ; il choisit les éléments en fonction du but à atteindre, de son propre comportement et de la position hiérarchique du récepteur. Il pourrait y avoir des distorsions résultant des déformations des informations initiales, d'un but mal précisé ou d'une information insuffisante.

Le message doit être codé c'est-à-dire établi dans un langage qui le rend compréhensible par le récepteur, il existe dans chaque groupe social, un langage particulier que tout nouveau membre du groupe doit apprendre, le code de l'émetteur peut être différent de celui du récepteur, d'où un autre risque de distorsion.

On doit souligner que la flexibilité du système dépend de :

- a. La qualité des messages
- b. L'attitude de l'émetteur
- c. La nature des supports et de l'organisation des canaux de communication
- d. La capacité de la réception du message et de son interprétation



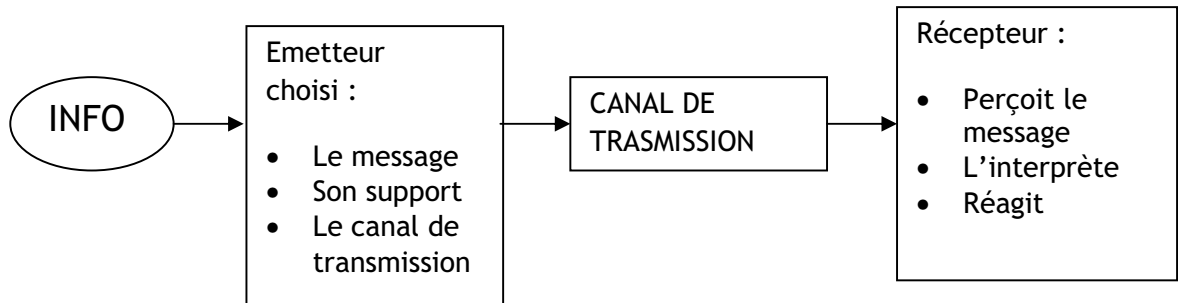
Après avoir énumérer ces facteurs de flexibilité ; allons voir les sources de cette rigidité au sein du système d'information de la banque.

2.1. Les différentes attitudes des agents

La communication ne se limite pas dans un milieu neutre, le groupe social est régi par des règles qui influencent ses divers membres et la communication dépend en particulier de l'idée que chacun se fait du comportement d'autrui. Cette représentation d'autrui entraîne à calquer son attitude sur celle d'autrui que l'on imagine. Par exemple, les subordonnés hésiteraient à donner leurs opinions s'ils craignent qu'elles mécontenteraient leur supérieur ou qu'elles leur soient défavorables.

L'émetteur n'est pas le seul concerné ; le récepteur interprète le message et le traduire en action mais la signification qu'il va donner à la communication ne coïncide pas avec le but poursuivit par l'émetteur.

La rigidité du système ralentit la circulation des informations à travers les canaux de transmission. Si on visualise la communication au sein de la banque on peut le décrire comme suit :



Voici comment le dispositif de communication de la banque se présente :

- Une information à émettre
- Un émetteur qui filtre les informations, la codifie et choisit un support et un canal de transmission
- Un récepteur qui perçoit le message et interprète

On remarque, d'après ce schéma, que chaque agent (émetteur, récepteur) joue un rôle déterminant dans le système. Et au sein du service comptabilité on applique ce modèle organisationnel basé sur la polyvalence. En effet, chaque agent du service possède sa propre spécialité en tant que comptable et se charge des tâches suivantes : fiscalité, rapprochement, déclaration des risques, comptabilité,...Donc chacun réalise ses taches respectives. Mais depuis l'application de la politique de polyvalence dans le service, les agents s'échangent de savoir faire sur leurs tâches. Les formations leur servent de complément puisqu'ils se transmettent entre eux leurs aptitudes. Il est vrai que tous les agents ne sont pas encore polyvalents mais ils s'y mettent tous pour y parvenir.

Dans cette formation, les agents expérimentés transmettent leur savoir faire (acquis au fil du temps) et les plus jeunes ne cessent d'apporter des idées innovatrices qui méritent d'être considérer,

Comme toute option, la polyvalence des agents a ses avantages et ses méfaits. Et il ne faut pas oublier que la politique et la structure doivent être en parfaite harmonie pour assurer le succès.

Les agents qui émettent les informations doivent d'abord bien choisir les canaux de communication les mieux adaptés à l'information (le choix dépend de la qualité et de la quantité de l'information à transmettre) puis du moment opportun pour l'émettre.

La transmission des aptitudes entre agents met en cause l'efficacité du système d'information dans son ensemble car dans un système d'information rigide, on ne tolère aucune violation des procédures existantes.

Prenons l'exemple du respect de l'ordre hiérarchique : il faut toujours passé par le chef avant de communiquer à ses subordonnés alors que ceci implique une circulation plus longue. Ceci ralentit beaucoup la transmission des informations parmi les quelles figure des informations comptables qui doivent être émis à temps pour ne pas violer les règles et éviter par la suite les sanctions y affairant.

Au sein de la banque, la constitution de l'annexe aux états financiers nécessite une collaboration étroite entre les divers services.

➤ Le responsable du service comptabilité donne l'ordre aux agents chargés de la constitution des états financiers de demander auprès des autres services les informations nécessaires pour l'établissement de la note Annexe

➤ Les agents lancent leurs demandes vers les services concernés

La demande se fait par le réseau intranet et se précise par des coûts de téléphone.

➤ Les agents contactent les services pour les informations demandées

Les agents demandent si le service a constitué les données requises.

➤ Les agents reçoivent les données par mail ou par support papier

Les agents contrôlent les informations recueillis et demande correction si besoin.

➤ Les agents élabore la note Annexe

Introduction des tableau et informations recueillis avec les explications nécessaire pour la compréhension des informations.

Mais ceci n'est pas la seule à provoquer la rigidité du système ; il y a aussi la transmission des informations et nous allons en parler maintenant.

2.2. Mauvaise organisation des canaux et des supports

Le fonctionnement de la société nécessite une transmission continuelle de pensée : verbale ou écrite qu'on va designer par le mot **documents**. Ceux-ci sont créés dans des multiples postes de travail et circulent dans tous les sens. Ils déclenchent au cours de leur vie plus ou moins des opérations diverses que celles de l'entreprise avant de mourir. Ils sont un moyen nécessaire de communication. Mais, au sein de la banque, ils présentent le danger d'alourdir l'organisation et de freiner l'activité s'ils ne sont pas rigoureusement justifiés, dénombrés et périodiquement contrôlés.

L'organisation des canaux de transmission des documents sont très délicat pour les agents de la banque puisque parmi ces divers documents, on trouve : ceux qui sont destinés à transmettre les informations à circuler d'un service à un autre ou de service à un particulier, on les appelle documents de liaison. Ce sont les rapports, les échanges de correspondance, les factures et tout ce qu'on appelle les imprimés. Ils proviennent soit d'autres services, soit des clients et des agences et sont expédiés soit à d'autres services, soit à d'autres particuliers. Ces correspondances peuvent prendre des formes variées. L'harmonie entre le support et le canal de transmission laisse à désirer parce que c'est la procédure qui impose et ce qui, par la suite, élimine le choix que l'émetteur devrait effectuer. La mise à jour des procédures dans la banque se trouve retardée et lorsque les agents remarquent la déformation, il faut refaire tout le chemin que l'information a traversé pour cerner la bonne information. Le traitement de l'information sera alors retardé du fait du retard constaté pendant la collecte.

On peut dire que la banque possède un système d'information efficace mais elle peut le rendre encore plus performant et utile surtout dans l'élaboration des états financiers.

Pour clôturer notre analyse nous allons parler de l'importance des ressources humaines de la banque dans l'élaboration de ces états financiers.

Chapitre 3 ANALYSE AU NIVEAU DU RESSOURCES HUMAINES

Terminons notre analyse par celle des ressources humaines de la banque.

La banque possède déjà un propre service pour la gestion de ces ressources humaines et la question n'est pas de remettre en question la compétence de ce service. On se contente seulement de décrire les anomalies que l'on a rencontrées pour l'établissement de l'état financier. On peut dire que le vrai problème provient : de la mauvaise exécution des études de postes.

Avant d'entrer dans les détails, des notions sur la gestion des ressources humaine nous semblent utile.

NOTION DE GESTION DE RESSOURCES HUMAINES

La gestion des ressources humaines désigne l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel, sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif.

La gestion des ressources humaines s'articule autour de deux variables :

- Aspects quantitatif : la quantité de facteur travail disponible dans l'entreprise doit correspondre à ses besoins.
- Aspect qualitatif : la main d'œuvre disponible doit disposer des compétences nécessaires à l'entreprise.

➤ Les domaines de gestion des ressources humaines

Cette circulation se décline par la suite dans les différents domaines relatifs à la gestion des ressources humaines qui sont :

1. la gestion de la rémunération du personnel

Elle peut être rendue plus complexe par l'augmentation croissante de la part de la

rémunération ne correspondant pas au salaire de base du salarié (prime, participation,...).

2. la gestion de carrière

Elle passe entre autre par la formation des salariés et par la mise en place d'une procédure de promotion permettant au salarié de progresser dans la société.

3. la gestion administrative

Elle va des formalités d'entrée du salarié dans la société à la gestion des différentes relations qui lient la société avec les administrations publiques.

4. la gestion des effectifs

Elle permet de maintenir l'équilibre entre les besoins et les ressources en personnel de la société (plan de recrutement et plan de licenciement entre autre).

➤ **Les contraintes**

Plusieurs sont les contraintes au niveau de la gestion des ressources humaines :

1. l'accélération du progrès technique

L'accélération du progrès technique amène la société à adapter plus régulièrement mais aussi plus rapidement les compétences et qualifications de ses salariés pour intégrer ses progrès techniques qui sont à la base de la compétitivité.

2. la complexité croissante des tâches dans la société

La complexité croissante des tâches dans la société est liée à la fois à des facteurs techniques qui requièrent sans cesse un accroissement du niveau du moyen des qualifications, mais aussi par une réorganisation du travail qui élargit le champs d'action des salariés et insiste de plus en plus sur la notion de qualité totale.

3. la recherche d'une plus grande flexibilité

La recherche d'une plus grande flexibilité s'applique aussi dans le domaine de la gestion des ressources humaines à la fois dans son aspect quantitatif (flexibilité des horaires et effectifs) et dans son aspect qualitatif (plus grande polyvalence et implication des salariés).

4. les évolutions du cadre réglementaire

Les révolutions du cadre réglementaire rendent de plus en plus complexe la gestion des ressources humaines et limitant les champs d'action des entreprises

(complexité plus grande du cadre règlementaire) défini par le contrat de travail, les conventions collective et les codes du travail.

L'importance de la gestion des ressources humaines se trouve mis en avant par les nouvelles formes d'organisation du travail qui insistent sur l'importance du facteur travail dans la compétitivité de la société. La gestion des ressources humaines se situe dans une dynamique de long terme qui vise à faire coïncider les besoins et les ressources en personnel de la société. Cette convergence rejoint l'objectif de flexibilité poursuivi par la société à adopter une meilleure gestion de l'emploi ce qui contribuerait beaucoup dans l'élaboration des états financiers.

La meilleure gestion consiste à concevoir, mettre en œuvre et suivre des politiques et des plans d'action cohérente dans deux domaines :

- la réduction des écarts entre les besoins et les ressources humaines de la société en fonction de son plan stratégique (en termes d'effectifs et de compétences)
- l'implication du salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle

Cette gestion de l'emploi s'inscrit donc dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique de la société sous son aspect qualitatif (domaine de compétence du salarié) et quantitatif (quantité de facteur travail nécessaire) mais vise aussi à répondre aux besoins de réalisation des salariés.

D'après la définition donnée, on constate que cette meilleure gestion n'est autre que la gestion prévisionnelle de l'emploi qui s'appuie sur une méthode consistant :

- D'une part, à faire une analyse de la situation existante
- D'autre part, à évaluer les besoins futurs de la société

De la comparaison de ces deux variables, le responsable de ressources humaines met en place une politique de gestion permettant de faire coïncider les besoins et les ressources de la société. Cette politique emmène alors la société à mettre en place des procédures d'ajustement concernant des personnels (adaptation qualitative) ou des procédures d'ajustement concernant la valeur de main d'œuvre employé par la société (adaptation quantitative).

On peut distinguer deux grands axes dans la gestion prévisionnelle de l'emploi :

- La politique de formation et de gestion des carrières
- La politique d'embauche de la société

En ce qui concerne la banque, elle possède une technique de gestion de carrière très efficace : la formation et l'avancée de carrière n'est pas pris à la légère. D'ailleurs, c'est ce que nous verrons prochainement.

Section 1 GESTION DE CARRIERE EFFICACE

Rappelons que les banques sont des entreprises de services, produisant et vendant des services financiers variés, au premier rang des quels figure la gestion des fonds d'autrui. Donc, leur succès dépend de leur capacité à identifier les attentes de leur clientèle et à y répondre de façon efficiente tout en se préoccupant du prix le plus compétitif. Pour répondre à ces attentes au mieux, la banque porte toute une attention particulière à la gestion de carrière car le personnel est le premier responsable dans la satisfaction de sa clientèle.

La banque maintient sa position de leader, et ce n'est pas par hasard, car la société se souci quotidiennement de sa clientèle. Pour cela, elle ne cesse de faire des investissements en matière de ressource : ouverture d'agence, acquisition de nouveau matériel et équipements sans oublié les recrutements de personnel.

La banque cherche à améliorer chaque année la qualité de services qu'elle fournit à sa clientèle ceci dans le but de conquérir plus de part de marché. C'est une des priorités de toute société, puisque l'on sait que dans n'importe quel secteur d'activité, il est impossible de garder le même chiffre d'affaires et la même part de marché dans cette concurrence qui devient de plus en plus complexe.

Voyons l'importance des ressources : équipements ou matériels, opérations, humains ; dans l'activité de la banque qui se base sur les postes de travail.

Ces trois éléments sont importants dans n'importe quelle entité car ils

conditionnent la qualité et la quantité des services (produits). Non seulement, ils permettent d'obtenir un produit de qualité mais aussi un rendement précis avec le moindre de déchets ainsi que de la sécurité dans le travail.

Les trois constituent un ensemble uni avec une valeur déterminée pour chacun et tout doit fonctionner uniformément.

Equipements : on entend par équipement les outils et machines dont on a besoin pour l'accomplissement des tâches dans le poste. Ce sont les ressources matérielles qui permettent la transformation de l'intrant en extrant.

Exemple : le téléphone, ordinateurs, fax, imprimante, classeurs, agrafes,...

Opérations : les opérations sont les moyens d'exécution des tâches avec les équipements.

Les chefs de services programment toutes les opérations que chaque agent effectue pour accomplir ses tâches. Cette programmation aide réellement le responsable dans sa supervision.

Hommes : ceux sont les agents qui mettent en œuvre les opérations et utilisent les équipements pour l'accomplissement des tâches.

Les moyens humains sont les plus complexes car il ne suffit pas de connaître ses capacités et ses qualités de servir dans le poste ; on doit prendre en compte son attitude, son objectif,....

Pour la bonne organisation de ces ressources humaines, la société possède déjà des fiches individuelles comme moyens de suivi et de contrôle de chaque agent. Durant notre stage au sein de la société BFV Société Générale, nous avons pu analyser ou plus tôt étudier quelques postes dans le service comptabilité de la banque. Ce qui a permis la constitution de fiche de poste et de procédure pour chaque agent selon leurs tâches respectives.

Fiche de poste : une fiche qui décrit nettement l'agent dans son identification, ses relations, ses activités, ses moyens, ses performances et objectifs.

Fiche de procédure : une sorte de formule combinatoire des opérations pour l'accomplissement des tâches dans les postes. Le manuel peut aussi servir de moyen de passation à un nouvel agent ou un agent du service souhaitant apprendre les métiers du poste en question. Il permet à l'agent de cerner en un coup de lecture ce qu'on attend de lui dans ce poste.

Comme on peut le constater chaque moyen a sa propre caractéristique mais chacun conditionne l'efficacité des deux autres.

Quelles sont les vraies forces des ressources humaines de la banque ?

1.1. Personnel qualifié

On sait que le personnel est une des ressources élémentaires au sein d'une société commerciale, comme les banques. Automatiser ou pas, les tâches nécessitent forcément l'implication de l'élément humain pour leur exécution.

Le personnel est l'une des ressources les plus rares parce que nombreux sont les candidats pour une poste vacante mais un seul correspondra aux exigences du poste en question. Comme toute les grandes boîtes internationales, la banque n'est pas du genre à se retenir en matière de ressource. Sans parler du fait qu'elle a recruté près de 100 personnes pour l'année 2005.

Les agents de la banque sont plus qu'opérationnels et ils sont qualifiés. La banque se charge de la formation de ces agents et cela s'effectue en fonction de l'exigence du poste que l'agent occupe au sein de l'entité. Ces formations peuvent être dispensées par des gents à l'intérieur de la banque mais aussi de l'extérieur.

Prenons comme exemple les agents dans la cellule Rapprochement ; Deux agents se postent au sein de la cellule, ces agents sont qualifiés et expérimentés en la matière. Ils sont chargés :

- Du rapprochement des opérations effectuées par les agences avec ceux enregistrées au siège général
- Du rapprochement des opérations effectuées par la banque et celles enregistrées par la banque centrale
- De la régularisation des suspens informatiques

On ne pourrait leur reprocher des petites escapades qui sont à la fois utiles et néfastes : elles sont utile pour enlever la monotonie dans le travail mais néfastes pour l'organisation qui s'efforce de gérer au mieux le facteur TEMPS qui est une ressource incontrôlable.

Bref, le travail demande de l'endurance. Et même si c'est un effort continu et sans relâche, les agents qualifiés ne succombent pas. Ils s'occuperaient de leurs tâches encombrantes avec dynamisme et gaieté.

Il faut plonger au fond des services pour savoir ce qui se passent dans l'accomplissement de leurs tâches en réalité et la banque possède sérieusement un personnel hors du commun. La force de la société est énorme avec de telle ressource puisque les informations de base proviennent des différents postes et ces informations sont les énergies qui circulent sans cesse dans la société pour lui permettre de se développer et de faire face aux divers changements de son environnement.

1.2. Motivation abondante

Dans n'importe quel poste, la motivation joue un rôle majeur ; elle conditionne non seulement l'exécution des tâches mais aussi ses qualités. Les qualités de travail de chaque agent dans leur poste améliore le contrôle interne et facilite l'établissement des états financiers.

Prenons l'exemple de la saisie comptable, les agents doivent l'effectuer au quotidien. Les agents saisissent les opérations passée par la banque, justifiées par les pièces comptables, dans l'ordinateur par le biais du logiciel DELTA et le manque de motivation dans son travail peut l'entraîner à faire des erreurs de frappe ce qui fausserait la qualité des information synthétisées dans les différents états.

Soulignons aussi qu'au sein de la banque le plan de carrière est une politique bien fondée. A chaque fin d'année les responsables de chaque service distribuent la fiche de plan de carrière des agents et ces derniers font le résumé de toutes les formations et séminaires aux quelles ils ont participé pendant l'exercice.

Ce plan de carrière a pour but de décrire aux agents les successions de poste qui

leur permettent d'acquérir une qualification croissante ainsi que les formations complémentaires à faire pour obtenir à terme un emploi de rang plus élevé. Ce qui permette à chacun de prévoir et de préparer les étapes de son avancement. C'est nécessaire également pour éviter des problèmes d'avancement que les responsables des ressources humaines incluent dans leurs politiques de recrutement afin de maintenir l'équilibre entre les personnels cadres et les employés car si la société recrute plusieurs cadres cette année, la banque va avoir du mal à gérer les carrières de son personnel puisqu'elle ne dispose pas assez de place pour leur avancement futur.

Bref, même si la société s'efforce de répondre à toutes les attentes de sa clientèle, elle n'oublie pas les besoins de son personnel car ce sont ces personnels qui fournissent les services aux clients. C'est aussi le cas, pour les états de synthèse qui sont sensés offrir au utilisateurs des informations fiables et fidèles à la situation de la société et qui proviennent des différents postes de travail dans la banque.

Même si la gestion de carrière de la banque est efficace, on trouve que la séparation des tâches dans les postes est assez floue. C'est ce problème là que nous allons voir tout de suite.

Section 2 SEPARATION DES TÂCHES ASSEZ FLOUE

Les tâches ne sont pas bien réparties entre agent et ceci augmente la pression qui pèse aux agents dans l'exécution de leur tâche. C'est qu'au sein des services ; il existe des tâches communes à tous les agents.

En effet, chaque poste de travail peut posséder plusieurs manuels et fiche de poste, dépendants du nombre de tâche. On a ainsi vu que la séparation des tâches n'est pas bien clarifiée.

La société a adopté la politique de polyvalence des agents et le cellule comptabilité a tout de suite adhéré à cette nouvelle politique, en accentuant la fonction formation et offrant ainsi à ses agents, les formations nécessaires pour l'application de cette nouvelle politique.

Mais qu'est ce qu'on entend par agent polyvalent ?

Les agents polyvalents sont des personnes qui peuvent occuper différentes postes de travail. Ce sont donc des opérateurs complets qui sont aptes à tenir tel ou tel poste au sein de son service.

Cette qualité de polyvalence ne signifie pas qu'ils n'ont pas de poste fixe car chacun à sa spécialité. En effet, chaque agent est chargé d'un poste précis où il est plus performant et donc plus productif.

2.1. Alourdissement des tâches

L'alourdissement des tâches se présente en cas de mal répartition des tâches entre des postes de travail dans un service quelconque et ceci augmente encore plus lors de l'établissement des états de synthèse.

En tant qu'agent polyvalent, ils possèdent chacun leurs propres tâches quotidiennes, ceux qu'ils sont tenus d'exécuter tous les jours ou périodiquement selon la nature de la tâche en question, mais en dehors de cela ils seront chargés d'autres tâches nommées tâches complémentaires. Et notamment le problème réside sur ces tâches complémentaires que les agents se désistent. Par moment, des agents se querellent entre eux pour l'accomplissement d'une tâche; donc la politique de polyvalence des agents a aussi ses méfaits si les chefs de services ne clarifient pas la séparation des tâches. Certains agents se trouvent charger de plus de tâches que d'autres alors que chaque tâche a ses propres exigences : matériels, outils, facteurs d'ambiance, temps, ...

Pour appuyer notre analyse, allons voir une des tâches lourdes que les agents traitent au sein du service comptabilité.

Le rapprochement

C'est une tâche qui consiste à rapprocher les opérations effectuées par la banque avec la banque centrale. Ces opérations peuvent être effectuées par les diverses agences de la Banque que par le Siège Générale.

Toutes les opérations bancaires doivent être rapprochées. Ce rapprochement montre les opérations, en totalité, passées entre la banque et la banque centrale pour

contrôler si les opérations comptabilisées par la banque centrale coïncident avec celles de la banque. On fait le rapprochement des opérations du jour « J » le jour « J+1 ».

Après constat des anomalies, l'agent contact les agences concernés et demande les explications sur les opérations. Les Agences envoie au responsable du service comptabilité une demande d'Extourne pour que les agents comptables puissent régulariser la situation des écritures :

- Annulation de l'écriture fausse, écriture de l'opération
- Ecriture des opérations omises

Ces alourdissements de tâches poussent les agents à donner toujours plus que ce qu'ils peuvent fournir. Tôt ou tard, cet effort continu entraînera des erreurs dans l'accomplissement de leurs tâches et ceci ont une implication majeure dans la qualité de l'information comptable. Ces erreurs mettent en question la pertinence des états.

En effet, chacun a ses aptitudes pour occuper leur poste respectif et des tâches y affairant mais si d'autres tâches viennent s'y ajouter, les agents sont moins opérationnels. Notons quelques exemples d'aptitude : vue, audition, résistance à la pression, etc....

L'alourdissement des tâches peut créer même des conflits entre les agents car chaque agent a, aussi, sa propre tolérance dans l'exécution de son métier. Le fait de voir ses collègues avec moins d'occupation tout le long de la journée de travail et avec peu de difficulté dans les opérations ferait naître chez eux une mauvaise intention et pourquoi pas des rancunes. Tous ces facteurs influent les agents dans leurs postes de travail. Si on ne cite que ces effets néfastes :

- Les agents chargés de tâches lourdes avec de nombreuses opérations sont moins productifs du fait de leurs encombrements.
- Les agents allégés en tâches ne fournissent que peu d'efforts dans leur travail et se sentent moins considérés par leur supérieurs.

Les conflits entre agents ont d'énormes répercussions au sein d'un service quelconque. Il est primordial de faire régner l'unité du groupe car un service fonctionne

comme une équipe : c'est l'assurance de chacun des agents dans leurs poste respectif qui garantit la victoire et mène par la suite, l'équipe vers un stade plus avancé de la concurrence.

Les responsables sont à peu près satisfaits du travail de son service, c'est dû par leur professionnalisme en la matière. Il n'empêche que des petits conflits ne cessent de surgir par la seule raison de séparation de tâche un peu floue. Ces conflits ont des répercussions énormes dans le traitement des informations comptables et par la suite aux états financiers de la banque.

2.2. Passivité du personnel

Les agents n'accordent que peu d'attention dans leur métier. Cette passivité, vient du manque d'attention et met en question la qualité des états de synthèse.

Prenons, par exemple, le cas d'un agent effectuant des enregistrements comptables dans le logiciel DELTA les écritures.

On recense plusieurs erreurs de saisie comptables. Ils sont de diverse forme :

- Montants erronés
- Fausse code Agence
- Erreur de numéro de compte

Dans ces cas, le service comptabilité doit procéder à une écriture d'Extourne. Cette écriture annule l'écriture faussée. Après on passe la bonne écriture avec les vrais montant, code Agence et numéro de compte.

Ces erreurs de saisies sont si nombreux que le service comptabilité n'arrive plus a les régularisés au jour le jour. Les écritures erronées sont classées dans une base de donnée appelée Suspens Informatique. Cette dernière recense les écritures erronées non régularisées mais aussi les écritures omises lors du rapprochement entre les opérations avec la Banque Centrale ou avec les Agences.

La concentration est l'un des facteurs qui assurent l'efficacité des agents dans l'accomplissement de son travail. C'est la concentration des efforts de tout le personnel qui contribuent à la réussite d'une société. Par contre, l'absence d'esprit d'équipe chez les agents réduirait la force de l'entreprise dans son ensemble.

L'idée est de montrer aux salariés le fait que la force de la société est puisée de leur performance, ce qui leur donne une implication entière et évidente dans la société.

En effet, il ne suffit pas de leur promettre quelque chose pour le futur comme des meilleures conditions de travail ou une base salariale plus motivante. Il faut entreprendre des actions tangibles et concrètes sur lesquelles les salariés pourront sentir le fruit de leurs efforts afin qu'ils puissent en juger par eux même leur travail et par intérim leur efficacité dans son poste de travail.

Les agents sont plus influençables qu'ils ne veulent le montrer et sous pression ils font preuve de passivité dans leurs fonctions. L'intérêt des agents diminue dans l'exécution des tâches car celles ci ne demandent aucune initiative et n'engage sa responsabilité que d'une manière peu limiter. L'agent montre alors peu de dynamisme dans l'accomplissement des tâches car la séparation n'est pas claire.

Cette sensation de manque de responsabilité emmène l'agent à perdre toute initiative dans la définition de contrôle et l'accomplissement de ses tâches.

Car, généralement, chaque agent est tenu à assurer l'accomplissement des tâches ainsi que les responsabilités inhérentes. Et ceci leur impose une attention plus que particulière dans l'accomplissement de ses tâches.

Bref, durant notre passage au sein de la banque BFV Société Générale, nous avons pu analyser ces trois domaines qui coopèrent dans l'élaboration des états financiers qui sont :

D'abord, au niveau des règles méthodes comptables qui a fait l'objet d'un changement suite à l'apparition du nouveau plan comptable.

Pour la banque, ces changements ont pu être considérés grâce à leur capacité d'adaptation hors du commun. C'est pourquoi l'application des nouvelles règles et méthodes s'est fait sans encombre depuis le début de l'année 2005. La nouvelle méthode a généré des réformes sur la présentation des états financiers. Malgré cela, ce changement a aussi sa complexité qui se base sur le retraitement du bilan d'ouverture et les impacts y affaissant.

Ensuite, nous avons pu apprécier le système d'information de la banque qui lui assure la fiabilité des informations avec des outils de traitements performants et une facilité de communication sans égale. Sinon, on ne peut quand même pas ignorer la rigidité du système ce qui ralentit la collecte et ajourne les traitements des informations servant de base pour l'élaboration des états financiers.

Enfin, on a cerné au niveau de la gestion des ressources humaines que la banque possède un personnel qualifié dû au fait de l'efficacité de sa gestion de carrière et à la motivation abondante accordée en leur faveur. La séparation des tâches est quand même assez floue au sein de la banque entraînant des alourdissements des tâches et des passivités dans leur exécution.

PARTIE 3 SOLUTIONS APORTEES ET RESULTATS ATTENDUS

Tous ces problèmes influent les états financiers car ce sont des environnements directs qui conditionnent leurs élaborations. C'est pourquoi on a décidé de suggérer quelques solutions pour élargir le champ d'action de la banque contre ces facteurs d'environnement.

Pour contribuer à l'amélioration de l'établissement des états financiers de la banque, nous suggérons ces solutions qui commencent par la prise en compte de certaines rigueurs dans l'établissement des états, puis passent par le réglage du système d'information et se terminent par l'amélioration dans la gestion des ressources humaines.

Chapitre 1 RIGUEURS A ADOPTER POUR LES METHODES COMPTABLES

Ces rigueurs insistent en l'assurance de l'aspect qualitatif que chaque état présente dans le document de synthèse.

Section 1 ASSURANCE DE L'ASPECT QUALITATIF DES ETATS FINANCIERS

La qualité des états financiers porte sur les informations qu'ils contiennent puisque les états doivent garantir la transparence sur la réalité de l'entité en présentant des informations cohérentes et utiles.

Rappelons qu'au début de l'exercice 2005, l'ancien plan comptable 1987 a été remplacé par le plan comptable général 2005, cohérent avec les normes comptables internationales IAS/IFRS.

Selon les dispositions de l'article 2 du décret 204-2720 du 18 février 2004, la comptabilité des entreprises doit être aménagée conformément aux dispositions du nouveau PCG, à partir du 1^{er} janvier 2005.

Par l'arrêté N° 20469/2004 du 27 octobre 2004, le plan comptable des établissements de crédit (PCEC) 2005, un plan sectoriel émanant du PCG 2005 a substitué le PCEC 1999.

Etant un établissement de crédit, la banque élabore ses états financiers en conformité avec les dispositions du PCEC 2005. En plus de ces dispositions ces principes méritent d'être considéré car elles aident à augmenter l'autocontrôle dans l'élaboration des états financiers.

1.1. Soigner la manipulation des informations

Pour garantir la transparence des informations, il faut revenir sur les bases : la comptabilisation et l'évaluation des opérations effectuées par la banque. On doit prendre soin des informations depuis l'enregistrement comptable des opérations jusqu'à l'écriture d'inventaire.

Nous prenons comme méthode les principes dans le plan comptable dont voici les **critères de comptabilisation** :

- Il est probable que tout avantage économique futur lié à cette opération ira à l'entité ou en proviendra ;
- L'opération à un coût ou une valeur qui peut être évalué de façon fiable.

Les transactions concernant des actifs, des passifs, des capitaux propres, des produits et des charges tels que définis dans le plan comptable doivent être enregistrées en comptabilité.

Après les critères de comptabilisation, il faut considérer aussi les principes d'évaluation. Les principes portent sur la détermination des montants monétaires auxquels les éléments des états financiers sont comptabilisés et inscrits au bilan ou au compte de résultat. Elles interviennent lors de la comptabilisation initiale et à chaque établissement des états financiers.

Sauf dispositions particulières, les éléments d'actifs, de passifs, de produits et de charges sont enregistrés en comptabilité et présentés dans les états financiers au coût historique et sans tenir compte des effets des variations de prix ou de l'évolution du pouvoir de la monnaie.

A chaque arrêté des comptes, la banque doit apprécier s'il existe un quelconque indice montrant qu'un actif a pu perdre de la valeur. Elle doit estimer la valeur recouvrable de l'actif.

Comment effectue t'on l'estimation de la valeur recouvrable d'actif ?

La valeur recouvrable d'un actif est évaluée à la valeur la plus élevée entre son prix de vente net et sa valeur d'utilité :

Le prix de vente net est le montant qui peut être obtenu de la vente d'un actif et la valeur d'utilité est la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs estimés attendus de l'utilisation continu de l'actif et de sa sortie à la fin de sa durée d'utilisation.

Pour La BFV-SOCIETE GENERALE, on comptabilise les opérations suivant les règles d'évaluation prescrites par le Plan Comptable des Etablissements de Crédit 2005.

D'après l'Instruction N°004/97 du 02 juin 1997 de la CSBF :

- La base de la provision doit tenir compte de l'ensemble des engagements douteux existant à la clôture de l'exercice, des intérêts et commissions impayés ainsi que de l'impact éventuel des événements subséquents susceptibles de modifier la base de la provision ;

- Le caractère douteux, litigieux ou contentieux d'une créance se rattache à la personne même du débiteur, ce qui a pour conséquence de rendre douteux l'ensemble de ses dettes vis-à-vis de la Banque, y compris la partie non encore échue de celles-ci ;

La méthodologie d'évaluation des risques en vigueur à Madagascar consiste à classer les créances de la Banque en deux catégories :

- créances saines,
- créances douteuses.

L'instruction n°002/2006 CSBF du 13 octobre 2006 a modifié certains points de cette instruction entre autre la base de la provision qui doit tenir compte de l'ensemble des engagements douteux et litigieux existant à la fin de chaque trimestre et non plus à chaque clôture de l'exercice. Une disposition prise en vertu de l'application du principe de prudence et du reforme à travers la revue du portefeuille de la Banque tous les 3 mois et dans le cadre du renforcement de contrôle interne.

Après avoir énuméré ces règles d'évaluations, on peut maintenant voir les Règles de provisionnement des créances

Une créance est dépréciée dès lors qu'il existe une preuve objective de dépréciation caractérisée par un des événements ci-après, intervenu depuis sa mise en place :

- difficultés financières importantes de l'emprunteur,
- rupture de contrat effective (défaut de paiement des intérêts par exemple),
- concession accordée en raison de difficultés financières de l'emprunteur,
- forte probabilité de faillite ou de restructuration financière de l'emprunteur,
- changement externe (technologique par exemple) pouvant affecter de façon significative l'emprunteur et indiquant que la créance ne peut être recouvrée.

L'évaluation des créances rentre dans le cadre de l'instruction n°004/97 CSBF du 1^{er} juin 1997.

Ainsi se présente l'état des créances douteuses de la banque

| | 31/12/06 | 31/12/05 |
|---|--------------------------|------------------------|
| CHARGES NETTES SUR CREANCES DOUTEUSES | | |
| - LITIGIEUSES | -1 477 737 425,10 | -367 266 346,51 |
| Produits sur CDL | 769 330 148,53 | 320 963 351,57 |
| Récupération sur créances apurées | 220 548,20 | - |
| Reprises de provisions - opérations avec la clientèle | 769 109 600,33 | 320 963 351,57 |
| ▪ Reprises de provisions devenues disponible | 657 235 115,33 | 320 963 351,57 |
| ▪ Reprises de provisions devenues utilisées | 111 874 485,00 | - |
| Charges sur CDL | 2 247 067 573,63 | 688 229 698,08 |
| Pertes sur prêts et avances | 111 874 431,00 | 883 459,00 |
| ▪ Couvertes par des provisions | 111 874 431,00 | 883 459,00 |
| ▪ Non-couvertes par des provisions | - | - |
| Dotations - pertes de valeur opérations avec la clientèle | 2 135 193 142,63 | 687 346 239,08 |

Au cours de l'exercice 2006, les provisions de certains clients ont dû être portées à 100%. Le total de ces compléments s'élève à 606 Mios d'Ariary dont 353 Mios d'Ariary concernent seulement le client « COTONA » qui a été recommandé spécialement par la maison mère Paris. Les 253 Mios d'Ariary restant sont constitués par des divers clients. En outre, les dotations des nouveaux clients entrés en contentieux s'élèvent à 841 Mios d'Ariary dont 600 Mios d'Ariary concernent les clients CLICOM (entreprises). Par conséquent, les charges nettes sur créances douteuses de la Banque ont triplé par rapport à l'exercice 2005, même si les reprises de provisions effectuées ont doublé par rapport à l'année précédente. Ces charges sont passées de 0,36 Md d'Ariary à 1,47 Md d'Ariary en 2006.

Pour la BFV-SOCIETE GENERALE, l'évaluation des créances repose sur l'évaluation du risque de l'entreprise et est fonction des garanties dont dispose la Banque sur les engagements des clients. Les classifications des créances de la Banque sont les suivantes :

- Créances à risque limité (CRL) :

La cotation CRL est attribuée aux entreprises à risque limité ayant des garanties réelles et mobilisables à hauteur d'un certain montant.

- Créances à surveiller (CAS) :

La cotation CAS est attribuée aux entreprises à surveiller ayant des garanties incertaines (informelles ou restant à évaluer).

- Créances à risque probable (CARP),

- Créances à risque certain (CARC)

Pour les CARC, les besoins de provisions sont différents selon la classification des créances.

La banque doit prendre en considération toutes les informations nécessaires pour le classement des créances car l'estimation est basée sur le classement.

1.2. Application des méthodes comptables avec souplesse

Les méthodes comptables résultant de la convention comptable de base, des principes comptables fondamentaux, de méthodes d'évaluation ainsi que des règles et pratiques spécifiques appliquées par les établissements de crédits pour l'établissement et la présentation de ses états financiers ne doit être pris comme un ordre dont il faut appliqué à la lettre mais plutôt comme une principe de base.

En effet, la comptabilisation ne se limite plus à une simple saisie ou tenue des opérations de la banque mais surtout à l'enregistrement de ces opérations avec raisonnement profond. Ainsi, comme exemple, l'impact sur les résultats des exercices antérieurs due au changement des méthodes comptables est comptabilisé en capitaux propres d'ouverture et si jamais cet ajustement du solde d'ouverture ne peut être effectué de façon satisfaisante, des explications clarifiant cette absence d'adaptation ou d'ajustement sont données dans l'annexe aux états financiers.

Nous voyons que les méthodes comptables innovées par le plan comptable 2005 offre une amélioration dans la présentation des états financiers surtout pour la banque car outre les dispositions particulières le régissant dans le cadre d'une part, du contrôle prudentiels et d'autre part, des règles spécifiques au Groupe de la Société Générale (élaboration d'une liasse de consolidation), la banque BFV-SG établit ses comptes annuels à partir des conventions comptables de base, des caractéristiques qualitatives de l'information financière et des principes comptables fondamentaux édictés par le PCEC 2005.

Prenons aussi l'exemple de l'application des méthodes d'évaluation générées par les modifications de méthode d'évaluation comme énumérée ci après :

➤ Approche par composant pour les immobilisations

Conformément à l'article 341-3 de la CSBF sur la comptabilisation des immobilisations, un recours au service d'un expert ingénieur d'études en BTP s'est avéré nécessaire pour procéder à la réévaluation de l'immeuble du siège social Antaninarenina (ancien bâtiment).

Et conformément aux instructions du siège Paris, les nouveaux taux des amortissements (méthode linéaire) se présentent comme suit :

- Gros œuvres : 50 ans
- Façade et toiture : 30 ans
- Electricité : 20 ans
- Climatiseur : 25 ans
- Autres : 10 ans

Les terrains sont constitués par des baux emphytéotiques d'une durée de 99 ans. Ils sont inclus dans les apports de l'Etat lors de la privatisation et comptabilisés dans le fond de commerce (immobilisations incorporelles).

➤ Provision pour avantages au personnel

Conformité aux articles 344-2 et article 344-1 du PCEC 2005, des provisions pour avantage au personnel sont enregistrés, au début de l'année 2005. Ces avantages sont au nombre de 3, à savoir :

- Plan médical : régime post emploi
- Primes d'anniversaires
- Indemnités de fin de carrière

A préciser que conformément à la procédure en vigueur, les dépenses s'y rapportant, identifiées au cours de l'année 2005, sont constatées en charges et ont fait l'objet de reprises de provisions.

➤ Evaluation des créances et constitution des provisions correspondantes

Une créance est effective dès lors qu'il existe une preuve objective de dépréciation caractérisée par un des événements ci après, intervenu depuis sa mise en place :

- Difficultés financières importantes de l'emprunteur
- Rupture de contrat effective (défaut de paiement des intérêts par exemple)
- Concession accordée en raison de difficultés financières de l'emprunteur
- Forte probabilité de faillite ou de restructuration financière de l'emprunteur

- Changement externe (technologique par exemple) pouvant affecter de façon significative l'emprunteur et indiquant que la créance ne peut être recouvrée

La nouvelles méthodes comptables offres plus de liberté et élargies le champs de manœuvre des agents comptables dans la constitution des états financiers.

Section 2. FIABILITE DES ETATS FINANCIERS

Après l'application de ces propositions, la banque offrira plus de fiabilité dans ses états financiers. Cette fiabilité aiderait beaucoup les utilisateurs de ses états de synthèse dans leur diagnostic mais aussi dans leurs interprétations.

La comptabilité satisfait aux obligations de régularité et de transparence inhérentes à la tenue, au contrôle, à la présentation et à la communication des informations financières.

2 1. informations de qualité

Les informations dans les états financiers adhèrent aux caractéristiques qualitatives des informations financière. Car en plus, des dispositions prises dans les traitements des informations, la note annexe fournit les compléments d'information pour la précision du bilan, du hors bilan et du compte de résultat.

Elles seront exempte d'erreur significative et seront donc à la fois intelligibles, pertinentes, fiables et comparables dans le temps et dans l'espace

2 2. présentation normalisée

Le respect des normes comptables aide à la présentation des états financiers suivant la norme locale et internationale (IAS/IFRS).

La normalisation des états facilite à la fois le contrôle interne et par intérim la prise de décision pour les dirigeants.

On a défini les lignes de conduite pour adhérer aux nouvelles méthodes comptable tout en gardant sa qualité de professionnalisme dans l'attente de ses clients.

Chapitre 2 RENOVATION DU SYSTEME D'INFORMATION

La banque doit prendre des mesures sur sa structure interne suite à cette politique de mise en place qu'est l'**automatisation**.

En effet, on attend de toute organisation qu'elle fonctionne comme une unité dont toutes les parties coopèrent efficacement. Mais trop souvent, les diverses composantes fonctionnent anarchiquement, sans avoir pour objectif l'intérêt de l'organisation considérée dans son ensemble. La rénovation vise à offrir plus de souplesse dans le système d'information.

Pour continuer dans cette direction, on se permet de suggérer des solutions qui méritent l'attention pour améliorer les conditions de travail dans les postes et assurer par la suite la qualité, en amont, dans les postes opérationnels et, en aval, dans les postes décisionnels.

Section 1 ASSOUPPLISSEMENT DU SYSTEME D'INFORMATION

Il faut que tous les cadres, à tous les niveaux, et dans toutes les cellules renforcent chez eux le sentiment d'appartenance à une seule et même organisation, au lieu d'avoir le sentiment d'appartenir à des services concurrents.

Pour donner plus de souplesse au système d'information, les membres du groupe doivent acquérir ces quelques principes:

- Appartenir à une même organisation
- Utiliser des techniques identiques pour résoudre les problèmes et prendre les décisions, collaborer efficacement
- Rester créatif: développer les expériences et le savoir en utilisant les nouvelles techniques
- Savoir l'impact important des résultats personnels sur la situation du groupe

Le climat de l'entreprise change et tous doivent s'échanger des idées pour en extraire les éléments positifs. Grâce à l'utilisation systématique de techniques communes, et au sentiment de responsabilité engendré par tous ces changements, l'efficacité des dirigeants augmente considérablement ; l'intervention du dirigeant se définit par :

- Un projet structuré couvrant toute l'organisation
- L'introduction de changements majeurs devant avoir des effets positifs
- Une nouvelle attitude intellectuelle proposée à ses collaborateurs : ne pas hésiter à exprimer ses idées individuellement et en commun pour mettre les meilleures d'entre elles en pratique
- Un climat de coopération et un esprit d'équipe permettant de coordonner et de canaliser les initiatives
- Une modification des structures internes du groupe afin de soutenir et d'encourager l'usage permanent de ces nouvelles méthodes

L'idée n'est pas d'imposer de nouvelles attitudes, ni à effacer les cicatrices laissées par les précédents conflits internes. Il suffit de laisser le travail d'équipe, la cohésion du groupe et le respect mutuel s'instaurer à partir de l'expérience vécue d'un travail collectif accompli avec des méthodes communes.

Mais comment introduire le changement ?

Selon les sociologues, l'homme n'aime pas le changement. Il est vrai qu'il résistera aux changements qu'il ne comprend pas ou qui semble aller à l'encontre de son intérêt. Mais si le changement paraît bénéfique, il sera accepté. De même, pour promouvoir de nouvelles idées qui augmenteront l'efficacité d'une organisation, il est nécessaire de prévoir une stratégie de mise en œuvre et de faire la preuve que le résultat justifie les efforts demandés.

Pour atteindre un rendement optimal, l'organisation doit encourager et apprécier la coordination des activités productives de ses membres. Et le besoin de coordination augmente avec la complexité de ces activités. Dans un groupe de sociétés, personne ne

peut être au courant de tout : le travail d'équipe est un élément essentiel de la réussite. Il faut donc une souplesse sans équivoque du système pour permettre un échange d'idée constant et rapide entre les différents services et membres de la société.

1.1 Adoption d'un système plus réactif

Si l'informatique aspire à devenir un outil pour les décideurs en s'insérant sans heurts dans la démarche stratégique, elle ne peut rester en dehors du courant dominant qui introduit une flexibilité dans les méthodes de management, elle doit également se réformer en profondeur et adopter la même flexibilité que le management.

L'informatique est confronté à deux grandes catégories de problèmes : gérer de nouvelles données et devenir communicante.

1.1.1. Lancer de nouvelles données sur le réseau

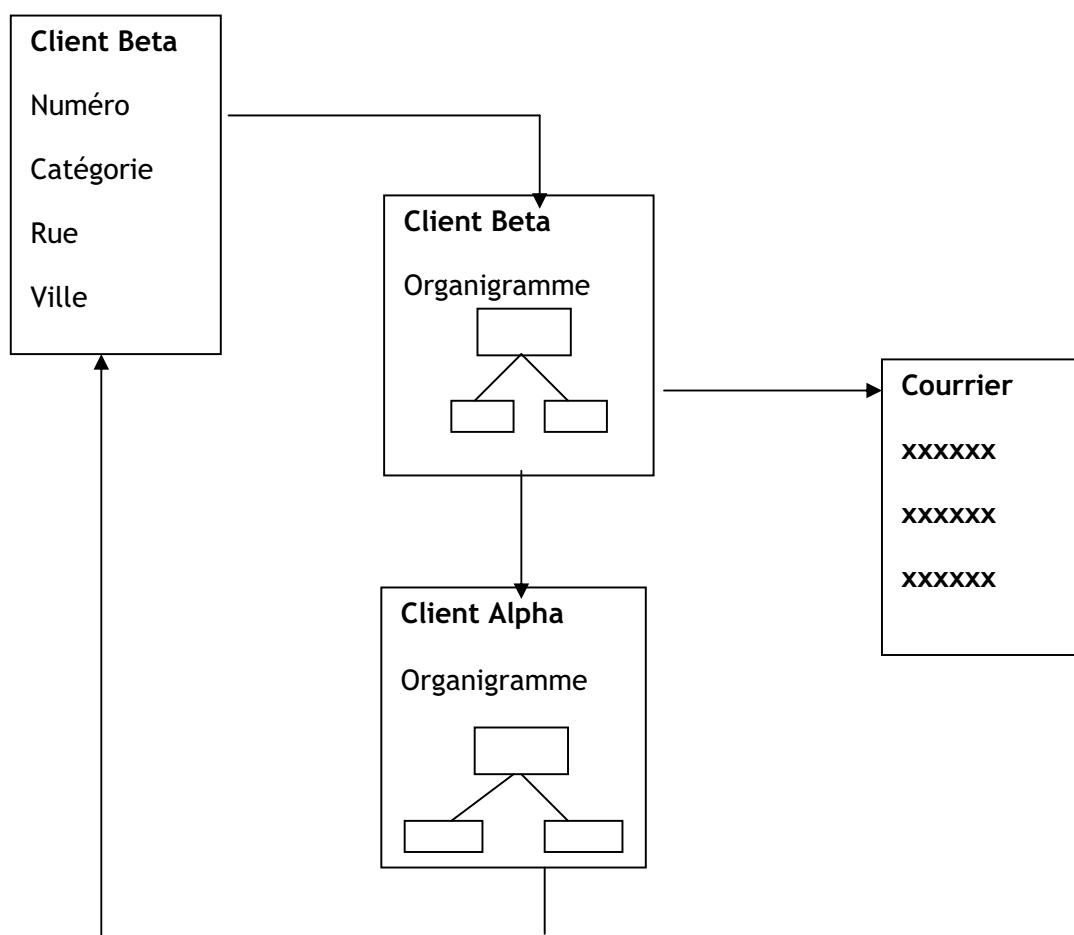
Ceci implique la prise en compte d'un univers informationnel moins structuré. Composé de nouvelles formes d'information telles que document, images fixes, et de données dynamiques : sons, images animées.

Par contre, les outils reposants sur le concept PUSH (pousser les informations vers les agents) répondent mieux au besoin. La mise en œuvre de ce nouveau concept permet la prise en compte des nouvelles formes d'information. Ce mode d'accès à l'information favorise la souplesse et la flexibilité du système d'information. Ceci introduit une mutation profonde dans la manière d'accéder à l'information. L'accès n'est plus exclusivement restreint comme auparavant, l'utilisateur « navigue » dans une masse de données composées de textes, de chiffres, de graphiques et cela en fonction du cheminement de sa pensée et du besoin de son poste.

▪ Structuration de l'information dans le réseau

La structuration de l'information diffère de celle dans les bases de données. Dans une base de donnée, les données sont organisées selon une structure formatée qui prend la forme, pour un objet donné, de rubrique ou de champs. Par exemple, pour un objet client

nous aurons des champs tels que : numéro client, catégorie, rue, ville. Maintenant les informations sont organisées d'une manière hétérogène à l'intérieur des nœuds. Ainsi nous pourrions rencontrer un premier nœud d'information contenant des données structurées comme celles de l'objet client évoqué ci avant, un nœud suivant stockant un graphique et un troisième nœud composé d'information textuelle comme le montre la figure ci-dessous.



▪ La navigation dans le réseau

La modélisation de l'information fait appel à des méthodes spécifiques en fonction de la nature de l'information à modéliser. Dans une banque de données, on utilise

généralement des modèles conceptuels de données. Dans un système à base de connaissances, on s'appuie sur des méthodes de représentation des connaissances telles que les règles de comptabilisation.

Nous pouvons remarquer après cette première solution que l'intervention du service informatique est plus que nécessaire pour sa réalisation mais les coûts engendrés sont assez réduits car la banque possède déjà les outils requis. On va voir, maintenant, comment rendre ces données informatiques plus communicantes

1.1.2. Rendre les données plus communicantes

C'est en faire un instrument au service de la communication en l'articulant autour de deux piliers principaux : la communication entre les machines et la communication entre les hommes.

La communication entre les machines relève de l'aspect technique et se matérialise à travers l'infrastructure constituée par le réseau. C'est la base et le point de départ des supports de la communication entre les hommes. L'infrastructure réseau supporte la communication interpersonnelle par l'intermédiaire des outils de messagerie électronique. L'essor de la messagerie pousse vers l'utilisation des outils de travail en groupe qui suscitent à leur tour des outils d'accès et de partage de l'information.

Mais la disposition d'outil électronique ne suffit pas pour aboutir à une informatique communicante qui repose sur le rôle central accordé à l'homme. L'infrastructure réseau est importante, mais on dispose aujourd'hui des outils et méthodes permettant de la maîtriser. Par contre, l'insertion des outils de communication dans les processus opérationnels nécessite une action sur les modèles organisationnels.

La prise de décision en groupe à l'aide des outils informatiques nécessite une structuration préalable des étapes du processus de décision qui permet ainsi d'organiser la progression des réflexions et constitue la structure de base de la mémoire commune.

Une fois de plus, la nécessité de renouveler les méthodes nous apparaît au grand jour. Pour l'élaboration des méthodes, l'action quitte la logique informatique pour entrer dans la logique organisationnelle. Les méthodes doivent résulter d'un mariage des deux

cultures. On imagine mal résoudre les problèmes de communication avec les méthodes utilisées pour automatiser les tâches opérationnelles. L'objectif visé est de proposer des bases pour l'élaboration de ces nouvelles méthodes éliminant le barrage entre les échelons hiérarchiques et de privilégier la communication au sein des services.

1.2 Adaptation du système à la stratégie

L'élaboration d'une stratégie est conditionnée, en grande partie, par la compréhension du sens des évolutions. Nous observons que la structure occupe une place très importante dans la circulation de l'information. Allons voir alors les différents manœuvres au choix pour améliorer la relation entre le système d'information et la stratégie (automatisation des tâches de la banque).

1.2.1. Opter pour l'ouverture des structures

L'entreprise est contrainte de s'ouvrir sur le monde, de coopérer. La conversion culturelle à accomplir est considérable : il faut des structures d'accueil favorables à la circulation des informations, au déploiement de l'imagination et de la coopération.

Les réseaux refait son apparition ; les rôles se mélangent volontiers à la faveur des projets, et celui qui a autorité sur l'autre aujourd'hui pourra aussi bien devenir son collaborateur demain. La mentalité des personnes habituées soit à diriger, soit à obéir et exécuter les ordres, mais non à passer d'un rôle à un autre dans l'intérêt de l'efficacité collective, se trouve fatalement mise à l'épreuve.

Les nouvelles structures doivent permettre d'établir des liens et des jonctions entre les acteurs. Les conditions d'une bonne circulation de l'information et du traitement de l'information jouent un rôle actif dans l'élaboration d'une structure. La conception de cette dernière ne repose plus exclusivement sur le principe hiérarchique hérité des structures de commandement mais se fonde désormais sur la répartition des capacités de traitement de l'information.

La mise en place d'une telle structure relève de la direction informatique de la Banque.

La direction configure les systèmes matériels et développe des logiciels de traitements de données à la portée de tous les agents comptables et même de former ces derniers sur l'utilisation des matériels. Cette option vise à éliminer toute complexité sur la non maîtrise des matériels mis à la disposition des agents mais aussi à rapprocher les agents des divers services.

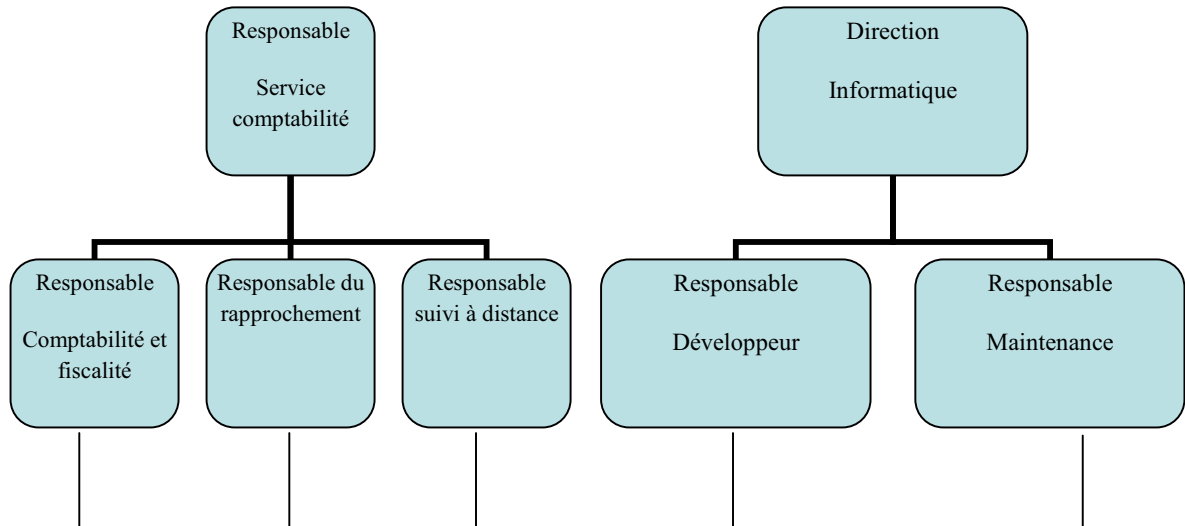
Dans la structure pyramidale, l'information circule principalement dans le sens vertical, du chef vers les subordonnées et réciproquement. Dans ce type de fonctionnement, si les bonnes informations n'arrivent pas à temps aux bonnes personnes, les responsables rajoutent des niveaux de contrôle et renforcent les systèmes de gestion. Une orientation qui repose, en partie, sur la réduction du nombre de poste de fonctionnels ce qui rend des flux d'information plus importants et qui doivent circuler rapidement dans toutes les sens.

1.2.2. Permettre des liaisons plus libres

Dans les structures traditionnelles, le rôle du cadre moyen vis-à-vis de l'information est de coordonner le travail des unités subordonnées. Il transmet l'information venant du supérieur. Il rassemble les analyses effectuées par les niveaux inférieurs et transmet une synthèse au niveau supérieur. Les canaux d'échanges d'information sont en quelque sorte prédéterminés.

Dans le contexte actuel les situations se modifient rapidement, l'information devient plus volumineuse et plus complexe, obstruant les canaux traditionnels. Pour pallier les déficiences du système, les responsables s'écartent des canaux officiels et créent des canaux spécifiques selon leur sensibilité et en fonction des problèmes à résoudre.

Une solution se dessine : introduire la nécessaire souplesse dans les circuits d'échanges d'information. Chaque acteur ne doit pas être prisonnier des canaux préétablis. En fonction de l'interprétation de l'information et de l'évaluation de la portée des problèmes, il choisit les destinataires de l'information. Ainsi la création d'un réseau de liaison plus libre constitue, d'une certaine manière, une législation et une officialisation du mode d'action informelle et souterraine.



Un model structurel de ce genre offre une plus grande flexibilité au système d'information car il raccourci la procédure et accélère la circulation des informations. Ces raccourcis permettent au agents comptables de s'adresser directement au responsable maintenance dans la direction Informatique sans passé par la direction. L'importance de ce model de structure réside dans le fait de réduire les risques de déformation de l'information car plus la route est longue plus l'information change et perd sa valeur.

Section 2 SYSTEME D'INFORMATION SOUPLE

L'application de l'automatisation doit se faire en bonne forme au sein de la société si non, ces problèmes ne font que s'accroître et la société n'en tirera aucun intérêt. C'est une aventure vers la quelle la banque s'est lancé donc elle s'efforce d'en tirer tous les avantages que cela peut lui apporter et aussi de limiter au moindre possible les dégâts que cela peut causer.

2.1 Circulation des informations accélérée

De nombreuses sociétés engagent des modifications structurelles, réduisant le nombre d'échelon hiérarchique et les postes de fonctionnels. Dans la mesure où les hommes jouent un rôle actif dans la conception et le fonctionnement du système d'information, il est nécessaire d'étudier l'incidence de ces nouvelles structures.

La mise en œuvre de ces opérations doit vaincre de nombreux obstacles tels que :

- Les problèmes financiers
- L'augmentation des compétences des agents
- La limitation de l'espace promotionnel qui peut se traduire par une réduction de la motivation

Au centre de l'amélioration des compétences se situe la prise en compte de l'aspect gestion de l'information comprenant le recueil, l'interprétation et l'utilisation de l'information pour la prise de décision. Comme dans le cas exposé lors de la constitution de la note Annexe ; l'agent comptable peut contribuer au système d'information en allant négocier directement auprès du service détenant les informations pour la note Annexe. Cette approche annule plusieurs aller et retour lors de la collecte des informations car les corrections lors du contrôle seront moins nombreux puisque les agents savent avec clarté ce que l'agent comptable cherche au près de leur service respectif.

Dans certaines sociétés, le fait déclencheur des modifications structurelles provient du constat mettant en lumière la nécessité d'instaurer un nouveau style de relation avec les clients et d'un changement de logique dominante dans l'approche stratégique.

Cette prise de conscience que les personnes à la base, mieux responsabilisées, peuvent très bien tenir et améliorer le poste de chef qui jusqu'alors contrôlait leur travail, conduit de plus en plus à supprimer l'encadrement moyen.

2.2 Priorité aux postes opérationnels

Dans le cadre de l'exercice du métier, la valeur ajoutée se situe, pour l'essentiel, au niveau du traitement de l'information. Transformer l'information en action requiert du savoir ; c'est-à-dire une compétence accrue et un centrage sur le métier. Or, le savoir est spécialisé car l'évolution des techniques demande un apprentissage continu. Chacun accumule de plus en plus de savoir qui, en outre, se renouvelle en spécialistes d'un métier donné traitent de plus en plus d'informations, ce qui entraîne des mutations dans les structures. La priorité est désormais accordée à l'opérationnel.

Cette évolution affecte les services dits fonctionnels dont l'activité consiste principalement à traiter l'information jusqu'à l'élaboration des états financiers. Dans la mesure où leur valeur ajoutée se réduit de plus en plus, leur existence est menacée. Mais le besoin de services exécutifs c'est-à-dire de gens qui conseillent ou coordonnent sans avoir de véritables responsabilités opérationnelles, va diminuer radicalement.

Ces solutions sur le système d'information réduisent la distance que prenait l'ordre hiérarchique. Elles facilitent le dialogue entre les agents et accélèrent la circulation des informations.

Allons voir, par la suite, les options possibles dans l'amélioration de la gestion des ressources humaines qui constitue aussi l'une des contraintes dans l'élaboration des états financiers.

Chapitre 3 AMELIORATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'amélioration de la gestion des ressources humaines est basée sur le perfectionnement des moyens humains dans leur tâche quotidienne et dans chaque poste de travail. Cette solution vise à faire coïncider les éléments dans chaque poste avec les opérations et l'agent qui occupe le poste.

Section 1 APPUYER LA FONCTION FORMATION

Le perfectionnement des agents ne se fait pas par « claquement de doigt » mais par le biais des diverses formations que la banque accorde à son personnel.

Mais avant de donner des formations, ils faut connaître les vraies attentes des agents et des dirigeants de la banque de la dite formation. Pour que leurs attentes coïncident il faut ajuster les fiches des agents et renforcer la fonction du chef.

1.1. Ajustement des fiches individuelles des comptables

Dans tout poste de travail, le principal but à atteindre est toujours d'obtenir un meilleur rendement et une meilleure qualité du produit que l'on obtient. De nombreux problèmes cependant jalonnent la route vers cette visée idéale.

Pour mieux prévoir ces problèmes, il faut analyser à fonds les postes de travail car nous savons que l'entreprise est un ensemble de poste de travail.

Dans une entreprise, on trouve des personnes réalisant des tâches avec un équipement. Chaque personne appartenant à l'entreprise possède des taches différentes, même si les spécialités, les diplômes et les métiers sont pareils.

Notamment dans le service comptabilité de la banque, plusieurs agents possèdent un diplôme de comptable ou exercent simplement le métier de comptable, mais les tâches qu'ils réalisent ne sont pas les mêmes, chacun exécute des tâches bien précises dont le but est différent. On ne peut définir le service comptabilité comme étant un ensemble de

comptables ; cette définition serait trop vague ; d'autre part, chaque comptable n'utilise pas toutes ses connaissances pour réaliser le travail qu'on lui a assigné.

Nous pourrions poser des exemples semblables pour tout le personnel travaillant dans une entreprise, donc nous pouvons en déduire que l'entreprise qu'elle soit industrielle, commerciale ou de service, est constituée d'un ensemble de poste, où chaque travailleur réalise des tâches bien définies, avec des conditions de travail bien précises et qui a certaines responsabilités dans l'obtention d'un produit.

D'après tout ce que nous venons de dire, nous pourrions définir le poste de travail comme : un ensemble bien défini de tâches, de devoirs et de responsabilités qui, dans certaines conditions et avec un équipement déterminé, constituent l'occupation régulière d'un agent travailleur.

Le poste de travail est l'unité de production la plus simple d'une entreprise. Pour que l'ensemble fonctionne normalement, il est nécessaire que chaque unité de travail fonctionne aussi normalement ; si l'un des postes ne fait pas son travail efficacement, son incidence sur les autres postes peut être déterminante. Nous pouvons comparer un ensemble de poste de travail à un engrenage : « toutes les roues qui le composent doivent tourner à une vitesse déterminée ; si l'une des roues ralentit, elle freine la vitesse des autres ; si elle casse, l'engrenage s'arrête ». Il est nécessaire que chaque élément tourne à la vitesse correspondante à sa situation dans l'ensemble ; qu'il réalise parfaitement le rôle qu'on lui a assigné, pour qu'il n'y ait pas de ralentissement, ni de retard, ni d'arrêt. Nous pouvons en déduire l'intérêt que l'on doit porter au fonctionnement de chacun des postes de l'entreprise pour que l'ensemble puisse atteindre les objectifs que lui ont été fixés.

Nous avons défini le poste de travail, nous avons démontré que le poste est l'unité de travail la plus élémentaire et nous avons mis en relief son importance.

Nous devons ajouter qu'il est nécessaire que les personnes intéressées sachent analyser le poste pour mettre ses besoins et ses exigences. Mais pour l'analyser, il faut d'abord les diviser en ses parties les plus simples.

Le but d'un poste de travail quelconque est de transformer une certaine matière ou plusieurs en un ou plusieurs produits, les quels constituent le résultat du travail du poste. Donc, voila deux éléments : MATIERES et PRODUITS. Mais pour obtenir le produit. Il

faut qu'une personne, que nous appellerons l'HOMME du poste réalise des OPERATIONS avec un EQUIPEMENT.

Voici donc les cinq éléments d'un poste : MATIERE, PRODUIT, EQUIPEMENT, OPERATIONS, HOMME.

Dans notre analyse, voici la description de chaque élément :

➤ La MATIERE

La matière est formée par les informations brutes qui après traitement deviennent des informations comptables (les chèques émis par les clients, les ordres de virement, ...).

➤ Le PRODUIT

Les produits sont les états financiers qui ne sont autres que les informations brutes traitées et classifiées selon des critères normalisés par le PCEC (le bilan, le compte de résultat, la note annexe, ...).

➤ Les EQUIPEMENTS

Ce sont les matériels et outils de traitement mis à la disposition des hommes pour le traitement des diverses informations au sein des postes de travail (ordinateur, stylo, imprimante, téléphone, ...).

➤ Les OPERATIONS

Les opérations sont les tâches à exécuter pour transformer la matière en produit (la saisie comptable, le rapprochement, l'arrêté des comptes, ...).

➤ L'HOMME

C'est l'agent qui occupe le poste de travail et à qui on assigne les différentes opérations pour transformer la matière en produit fini (l'agent polyvalent, les responsables, ...).

Il est logique qu'il existe un rapport entre les cinq éléments, mais ce rapport est beaucoup plus étroit entre la matière et l'équipement et les opérations, car le premier conditionne les deux derniers ; en effet, pour travailler une certaine matière il faudra employer un équipement qui lui soit approprié et réaliser des opérations adéquates ; si l'on change la matière, il faudra changer aussi l'équipement et les opérations.

L'homme et l'équipement ont un rapport très étroit avec le produit ; la qualité du produit et le rendement avec lequel on l'obtient, c'est-à-dire le résultat du travail, dépend très directement de l'équipement que l'on utilise et de l'homme qui exécute le travail.

Si l'équipement est mauvais ou il n'est pas approprié, le résultat du travail sera aussi mauvais, donc, le produit sera différent, car nous considérons le produit comme étant constitué par une qualité et un rendement, donc si l'un des facteurs varie, l'ensemble sera modifié. Si nous considérons plusieurs postes semblables où l'on utilise la même matière avec les mêmes équipements et où l'on exécute les mêmes opérations pour obtenir un même produit, si l'homme est différent, le produit le sera aussi, car la qualité et le rendement du poste ne peuvent pas être les mêmes si l'homme du poste n'est pas le même.

L'agent est maintenant plus qu'un comptable : c'est un comptable financier. Il doit donc connaître son poste mais aussi les caractéristiques de ses éléments pour bien faire son travail, il lui sera nécessaire d'un minimum de connaissance de ces éléments pour tenir son poste avec le meilleur rendement, la meilleure qualité, un minimum de déchet et la plus grande sécurité dans le travail.

Prenons par exemple ceux de la matière, dans le cas concret de la matière l'agent ne pourrait pas travailler quelque chose qu'il ne connaît pas, citons des exemples de caractéristiques :

Noms, ou code : toutes les matières ont chacune un nom pour les différencier les unes des autres ; elles peuvent aussi avoir des codes propre à l'entreprise ; la connaissance de ces choses là facilite le travail de l'agent

Composition : il est possible que l'homme du poste ait besoin de connaître la composition exacte de la matière qu'il manipule ou bien une partie seulement de cette composition ; c'est au chef immédiat de définir le degré de connaissance nécessaire pour que l'homme du poste réalise son travail avec le plus parfaitement possible.

Etat physique : dans certaines matières et pour des postes bien déterminés, il faut que le travailleur connaisse dans quel état doit se présenter la matière pour que cette dernière soit utilisable.

Cependant nous allons donner des caractéristiques communes à toutes les matières qui ne sont autre que « **les informations comptables** », dans notre cas, et qui ont une très grande importance pour la réussite de son travail :

- Normes de sécurités : il faudra bien définir quelles sont les règles de sécurité que l'agent doit respecter vis-à-vis de la matière et vis à vis de lui même

pendant la manipulation de la matière ; c'est un point clé nécessaire pour qu'il n'y arrive aucun accident à l'homme du poste ni à la matière qu'il travaille.

- Responsabilité : il faut que l'homme soit conscient de sa part de responsabilité lorsqu'il manipule ou travaille la matière, car celle-ci a une valeur. Normalement plus grande est sa valeur, plus grande est aussi la responsabilité de l'agent. Il ne faut pas considérer seulement sa valeur absolue mais aussi sa valeur relative ; une matière peut avoir une petite valeur absolue mais une grande valeur relative, car elle peut être très difficile ou impossible à remplacer. Une matière de peu de valeur peut avoir une grande importance si elle est rare ou difficile de s'en procurer. Ce qui peut produire des retards et en conséquence des pertes importantes (exemple : facture, reçu, rapport,...)

- Détection de défaut : c'est une caractéristique très importante. Toutes les matières peuvent présenter des défauts. L'agent doit savoir détecter ces défauts qui rendent la matière inutilisable ou non convenable. Le même problème peut se présenter lorsqu'il s'agit d'un document ; celui-ci peut manquer d'une signature, d'un visa, d'une date, d'une référence, etc..., sans les quels il n'a aucune valeur.

Le chef immédiat doit se poser les questions suivantes :

Quelles sont les connaissances que l'homme du poste doit posséder pour bien faire son travail? Pour cela il doit faire une liste de tout ce que l'homme du poste dit savoir et définir exactement le degré de croissance que celui-ci doit posséder.

Est-ce que l'homme du poste connaît tout ce qu'il doit savoir au sujet de la matière ?

Car la différence entre ce qu'il doit connaître et ce qu'il sait déjà sera tout ce qu'il doit apprendre pour qu'il soit vraiment efficace dans son poste.

1.1.1. PRODUIT et MATIERE

Il y a toujours une différence entre le produit que l'on obtient et la matière que l'on utilise pour l'obtenir. En général, les matières se trouvent dans le produit, mais il y a toujours quelque chose qui le différencie de la ou des matières. Dans notre cas, on traite

des informations afin de constituer les différents états qui constituent les états financiers.

Parfois, la différence réside dans l'idée que l'on a de certaines matières, comme dans le poste d'un contrôleur dont le but est de vérifier leur qualité. Dans ce cas il n'y a aucun changement. Avant de passer le contrôleur on a une information que l'on le sait pas si elle est bonne ou mauvaise qualité ; après avoir passé le poste, c'est-à-dire, lorsque le contrôleur a réaliser son travail, on sait si cette même information est bonne ou mauvaise ou quels sont les défauts qu'elle possède, ce qui constitue le produit du poste de contrôleur.

De tout ce que nous venons de dire, on déduit que dans tous les cas, la différence existante entre la matière et le produit est ce que l'homme exerce des OPERATIONS avec son EQUIPEMENT. Donc, la différence se trouve dans le cercle de la représentation graphique du poste de travail que l'agent occupe au fond de lui pour le guider dans toutes les opération comptables qu'il exécutent.

1.1.2. EQUIPEMENT – OPERATION - HOMME

Ce sont les éléments les plus importants du poste car c'est là que les matières se transforment en produit, lequel est le but du poste : obtenir un produit, avec une qualité et un rendement précis, avec le moindre déchets et avec la plus grande sécurité dans le travail.

Le chef superviseur du poste doit analyser ces trois éléments pour vérifier l'harmonie qui doit exister entre eux afin d'obtenir un bon résultat. Si l'un de ces trois éléments ne correspond pas au besoin du poste ou il ne fonctionne pas correctement, l'incidence sur le produit peut être très importante, car on ne pourra jamais atteindre l'objectif pour lequel était crée le poste.

Après avoir clarifier ces cinq éléments dans les postes de travail nous pouvons passer à l'ajustement des fiches individuelles de chaque agent de la banque et par la suite revoir chaque fiche de procédure pour les régler au fur et à mesure. Mais le suivi des fiches de procédures ne suffit pas à améliorer la gestion des ressources ; il faut, également, reformuler la fonction des chefs ou responsables pour que tout le monde contribue dans l'amélioration de l'élaboration des états.

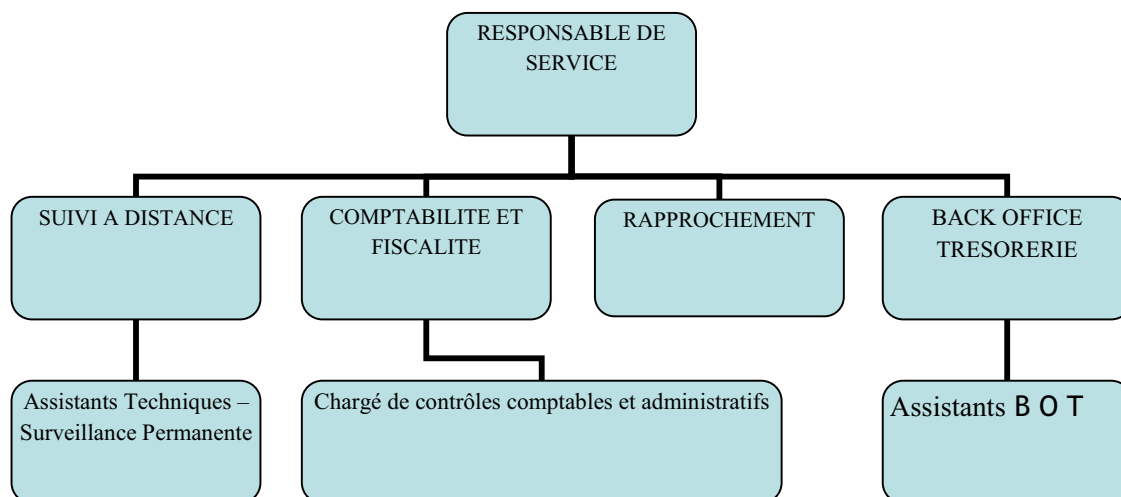
1.2 Renforcer la fonction du chef

Un chef a des fonctions diverses qui varient selon le poste qu'il occupe et selon la structure et l'organisation de l'entreprise, mais il y a quelques fonctions qui sont communes à tous les chefs, quel que soit le poste occupé et le niveau de ce poste. Le chef dont on fait référence ici n'est pas le chef de service mais aussi les différents responsables.

Voici, cependant, ces fonctions communes :

- PREVOIR
- ORGANISER
- DECIDER
- ANIMER
- CONTROLER
- FORMER

Voici un extrait de m'organigramme du Service comptabilité,



Tous les chefs à tous les niveaux, réalisent plus ou moins ces six fonctions, et la valeur du chef et son efficacité dépend de comment ils exercent chacune de ces fonctions ; et c'est pour cette raison que nous allons les analyser et les commenter.

1.2.1. prévoir

Un chef dirige un groupe, il a la responsabilité du travail de ce groupe, il doit veiller à ce que chaque poste réalise son travail avec la meilleure qualité, le meilleur rendement, avec le moindre de déchets de matériaux utilisés et avec la plus grande sécurité pour le personnel et pour l'équipement. Normalement on lui a assigné une date ou un délai pour la finition de chaque travail.

Quelles sont les révisions fondamentales que le chef doit faire ?

➤ **Le personnel**

Il devra prévoir le nombre de personnes nécessaires, d'après la charge de travail de son groupe et pouvoir disposer des agents les plus aptes au travail que l'on doit exécuter. Mais il devra prévoir aussi les remplaçants à cause des accidents possibles, maladies, fautes d'assistance au travail, retraites, ...

En conséquence, il devra prévoir aussi la Formation de ses agents.

➤ **Les matériaux**

Car la matière est l'élément du poste que l'on va transformer en produit, donc il doit prévoir :

Le type de matériaux : les types de matériaux les plus appropriés au travail et au produit que l'on va obtenir.

La quantité : la quantité nécessaire pour obtenir le produit que l'on doit élaborer.

Les formes, dimensions, etc.... : les plus convenables pour le travail que l'on doit faire et pour le produit que l'on doit obtenir.

➤ **L'équipement**

L'équipement est composé de matériels, d'outils et de machines ; et la prévision doit se faire en quantité et en qualité.

Le chef devra prévoir le matériel suffisant nécessaire pour le travail qui doit être réalisé par son groupe, ainsi que les outils et les machines les plus appropriées. Il devra aussi tenir compte des remplacements de l'équipement usagé et des arrêts possibles à cause de l'entretien préventif qu'on doit lui donner pour le maintenir dans les meilleures conditions d'utilisation.

➤ **Les moyens de contrôle**

Le chef devra prévoir les moyens les plus idoines pour vérifier que la qualité et le rendement du travail que l'on exécute correspondent aux normes établies d'avance.

➤ **Les difficultés dans ce travail**

Le chef doit tenir compte aussi des possibles difficultés pouvant se produire pendant l'exécution du travail et prévoir les modifications qu'il doit apporter.

L'absence de prévision peut conduire, sous l'aspect matériel, à des débauches, à des retards et à des mauvais résultats du travail. Sous l'aspect humain, elle peut conduire au désordre, à la méfiance et en somme à la PERTE D'AUTORITE DU CHEF.

La fonction PREVISION varie avec le niveau du poste de chef. Ainsi on peut prévoir pour une ou plusieurs semaines, pour un ou plusieurs mois, ou même pour une ou plusieurs années.

Bref, un bon chef est celui qui prévoit bien.

1.2.2. organiser

Le chef doit organiser le travail du groupe en tenant compte des moyens disponibles et des objectifs fixés.

Nous pouvons définir l'organisation comme un système coordonné de moyen et d'activité humaine, dans le but d'atteindre des objectifs bien déterminés.

Le chef dispose des moyens : matières, matériaux, outils, machines, et des hommes : les travailleurs, les quels doivent réaliser des opérations avec les moyens disponibles pour obtenir des produits, dont les caractéristiques ont été définies auparavant.

La mission du chef consiste à associer ces cinq éléments (matières, équipements, opérations, hommes et produits) de telle façon que le résultat soit le plus rationnel et économique possible.

Mais dans cette association il y a des moyens matériels et des moyens humains, très différents les uns des autres ; si les premiers sont invariables dans leurs façon d'agir et de réagir, les hommes au contraire, ont des sentiments différents, des aptitudes différentes et des attitudes différentes aussi ; donc le chef, lorsqu'il organise le travail du groupe, devra tenir compte de ces caractéristiques chez les hommes participants dans l'action et des circonstances qui les entourent, pour que le travail soit réalisé dans les meilleures conditions et avec les meilleurs résultats.

Le chef doit choisir toujours l'homme le plus approprié pour le travail qu'il doit réaliser. L'art de l'organisation consiste à faire des choses extraordinaires avec des moyens ordinaires. Le chef doit, donc, devra se poser, surtout, la question suivante :

Est-ce que j'utilise convenablement mes propres aptitudes et celles de mes travailleurs?

Il existe un principe qui est à la base de toute organisation et qui est déterminant pour la réussite du travail de l'équipe : l'unité de commandement. Chaque agent ne doit recevoir d'ordres que d'un seul chef. Si un contremaître dispose de plusieurs chefs d'équipe et chacun de ceux-ci de plusieurs exécutions, ces derniers ne recevront d'ordres directs que de leur chef d'équipe. Si le contremaître décide de faire des changements dans le travail des exécutants, l'ordre devra leur parvenir à travers le chef d'équipe.

Le chef doit définir clairement les tâches et les responsabilités de chaque travailleur. Il ne doit pas créer des courts circuits, ni agir d'après des confidences et des secrets.

Une bonne organisation consolide l'autorité du chef.

1.2.3. Décider

Le chef doit prendre des décisions, mais celles-ci doivent être adéquates et opportunes. Une décision doit être prise après l'analyse du problème envisagé. Une décision prise à la légère ne peut pas donner de bons résultats, mais il ne faut pas non plus laisser traîner le problème sans lui trouver une bonne solution, car une hésitation prolongée peut être nuisible qu'une décision imparfaite. On prend des décisions devant plusieurs alternatives, c'est-à-dire, devant plusieurs possibilités ; le succès de la décision dépend de l'habileté dans sa conception et de l'opportunité de son exécution.

Les problèmes qui poussent un chef à prendre une décision peuvent être, en général :

- Une modification des méthodes de travail
- Un changement de l'équipement
- Le choix de l'homme du poste
- Un changement de l'homme du poste
- Une attitude des travailleurs
- Etc.

Si le but de la décision est de résoudre le problème posé, la première chose que le chef doit faire est de recueillir les antécédents, les faits, les données, reflètent une situation, afin de posséder l'information nécessaire qui nous permet de tirer des conclusions.

Les faits ne se discutent pas, on les constate simplement. Il faut connaître les faits pour les analyser avant de prendre une décision ; malheureusement le chef doit prendre, parfois, une décision sans une connaissance complète des faits.

Le chef ne doit agir seulement selon son propre avis, ni sous les impulsions de son état d'esprit. Seulement la raison doit guider ; la raison est toujours au dessus des passions et des faiblesses, des sympathies et des antipathies.

Cependant on ne peut tout raisonner ; l'intuition peut être un élément de décision lorsqu'il y a peu d'information ou lorsqu'il faut choisir devant un excès d'information ; dans ce dernier cas, les données utiles parmi les inutiles qu'il est difficile de trouver.

Une décision doit non seulement être bonne, mais doit aussi être comprise par les autres pour que son effet sur le groupe ou sur le travail soit vraiment efficace.

Les décisions opportunes et adéquates, harmonisent le travail de l'équipe, améliorent les résultats et affermissent l'autorité du chef.

1.2.4. Animer

La quatrième fonction commune à tous les chefs, c'est d'animer le travail des groupes dont ils ont la responsabilité.

Animer veut dire : donner la vie, pousser à agir, inspirer, stimuler, encourager, intéresser, insuffler plus d'ardeur et passionner.

Voilà donc, toutes les tâches du chef pour bien remplir la fonction animer ; et pour y parvenir, il faut qu'il signale tout d'abord la bonne direction à prendre, qu'il aide le groupe à suivre le droit chemin ; et que le travailleur éprouve de la satisfaction dans l'exécution de son travail.

Il faut que le chef provoque chez le travailleur l'amour pour le travail qu'il fait ; mais on ne peut pas aimer sans le connaître ce que l'on fait, comment on le fait et pourquoi on le fait.

Animer, ce n'est pas seulement donner des ordres et veiller à leur exécution ; il faut que le travailleur s'aperçoive pleinement de l'importance de ses actions et qu'il considère le travail comme quelque chose à lui, comme une propre création ; qu'il voie dans son travail le reflet de sa propre personnalité ; c'est ainsi que le chef pourra développer la conscience professionnelle du travailleur et les ordres seront parfaitement accomplis.

Il est nécessaire, donc, que le chef connaisse le travailleur et le travail que ce dernier doit exécuter pour pouvoir associer ces deux éléments et former un tout homogène et harmonieux.

1.2.5. contrôler

La fonction contrôler est absolument nécessaire ; non seulement le chef doit contrôler le travail de son groupe, mais il faut que celui-ci contrôle ses propres tâches. Il est nécessaire que le chef connaisse parfaitement les techniques et les moyens que l'on doit utiliser pour exercer un bon contrôle et qu'il les apprenne aux travailleurs qu'il supervise pour que ces derniers puissent s'autocontrôler.

Le contrôle ne doit pas seulement servir de détecter les erreurs commises ; il servir de base à une nouvelle instruction conduisant à un effort de perfectionnement du travailleur.

Si on a commis des erreurs, le contrôle doit être considéré comme une expérience à partir de laquelle on pourra améliorer les résultats des travaux à réaliser dans l'avenir.

1.2.6. former

Le but principal d'un chef est d'obtenir le meilleur résultat de son groupe, et pour l'atteindre il faut que tous les hommes qui le composent connaissent parfaitement ce qu'ils doivent faire et comment le faire. Il faut qu'ils soient parfaitement formés pour exécuter les tâches qui leur ont été confiées ; et s'il y a des défaillances dans leur formation, il faut résoudre ce problème le plus rapidement possible.

Le chef doit savoir ce qui est nécessaire d'être connu par son personnel et il doit considérer la formation de ses travailleurs comme un moyen de production, comme un instrument de travail.

Si la formation est un moyen, il faut que le chef contrôle si ce moyen est correct. Il est nécessaire que la formation soit adaptée aux besoins des postes ; en conséquence, il faut que le chef sache en QUOI et QUAND le travailleur doit être formé ou perfectionné.

Il y a beaucoup de raisons pour lesquelles il est nécessaire d'instruire le travailleur. Nous allons en citer quelques unes :

- Le travail mal exécuté
- Le changement du processus du travail
- Les travaux nouveaux

- La simplification dans les opérations
- L'emploi de nouvelles machines ou de matériaux nouveaux
- La nomination de remplaçant
- L'attribution de nouvelles tâches
- Le retard dans l'exécution du travail

On peut donc assurer que la formation du travailleur doit être permanente et elle doit continuer pendant toute sa vie active.

Voici la sixième fonction commune au chef. Malheureusement beaucoup de chef ne la considère ainsi et ils pensent que la formation de leurs agents ne leur concerne pas. Cette conception est valable lorsqu'il s'agit d'une formation de base et le temps nécessaire à sa réalisation est d'une trop longue durée.

Le chef doit savoir déceler les besoins de perfectionnement de ses travailleurs. Il doit être un formateur de ses travailleurs pour qu'il soit considéré comme tel.

Le chef est le leader du groupe et, par conséquent, devient un modèle pour ses subordonnés. Ainsi il doit toujours montrer de la fermeté et de la discipline par l'intermédiaire de ces décisions mais aussi avec ces comportements. Ainsi les agents seront le respecter sans le craindre ; c'est important pour leur mentalité.

Section 2. PERSONNEL MOTIVE

Suite à l'ajustement des fiches de procédures les agents sont maintenant au courant de tout ce qui influe dans son poste de travail. Ils seront capable de faire ces propres évaluations par :

2 1. Autocontrôle dans les postes améliorés

L'ajustement des fiches individuelles renforce le contrôle au niveau de chaque poste de travail puisque les éléments du poste sont en cohésion totale et coopèrent pour le meilleur accomplissement des tâches y affaissant. Les postes améliorent les contrôles internes puisque ils prennent conscience de leur responsabilité sur les tâches.

2.1.1. Connaissance de l'élément EQUIPEMENT

Les équipements sont les outils qu'il a besoin pour obtenir le produit ; les outils sont les matériels de traitement des informations pour l'établissement des états financiers. L'agent se posera automatiquement les questions suivantes s'il veut obtenir un bon résultat dans son analyse :

a. Est-ce que l'équipement est convenable aux exigences du poste?

- L'équipement est insuffisant ou inadéquat

Cette insuffisance se répercute de suite sur le produit : la qualité exigée, le rendement demandé, ou même les deux à la fois ne seront pas obtenus. Il faut remplir le vide existant. Le chef de service devra établir une liste des équipements exigés, déterminer l'équipement manquant et prendre les mesures nécessaires pour résoudre le problème.

On ne peut exiger de l'agent un bon produit s'il ne dispose pas des équipements appropriés à ce qu'il doit faire.

Prenons comme exemple le cas d'un comptable qui ne dispose que d'un crayon et du papier comme équipement. Comment lui reprocher si le rendement de son travail est minime et sa qualité risque d'être mauvaise car elle est contrainte à des erreurs logiques suites au nombre de multiplication que l'agent doit faire par jour. S'il dispose des équipements convenables le rendement de son travail sera beaucoup plus supérieur et de bonne qualité car il aura moins de risque.

- L'équipement est trop grand et sophistiqué pour le poste

Dans ce cas on emploie un surplus d'équipement pour le produit à obtenir. On en déduit une conséquence immédiate : une utilisation irrationnelle de l'équipement.

Parfois cette anomalie a une incidence sur le produit car elle peut déterminer le rendement et la qualité.

Ce serait des dépenses inutiles car la potentialité de l'équipement serait gaspillée pour peut de chose alors que d'autres équipements moins cher et plus facile à manipuler

suffisent pour obtenir la qualité exigée.

Supposons que le chef ait résolu le problème de l'équipement et que par la suite les postes qu'il supervise possèdent les machines et les outils nécessaires et appropriés pour leurs tâches.

Maintenant il faut penser aux agents qui vont utiliser ces équipements qui doivent savoir s'en servir.

Voici la deuxième question que l'agent doit se poser :

b. Qu'est ce que je dois savoir au sujet de l'équipement ?

Comme dans le cas de la matière et du produit nous allons citer quelques caractéristiques que l'homme du poste doit connaître pour bien utiliser son équipement ; ces caractéristiques doivent être déterminées par le fiche, selon le type de matière que l'on utilise, les opérations que l'on fait et le produit que l'on obtient ; il faut aussi qu'il précise le degré de connaissance sur ces caractéristiques que l'homme du poste doit posséder pour accomplir son travail avec la plus grande efficacité : nom, code, valeur, composition, fonctionnement, utilisation, entretien, détection des défauts, règles de sécurité, responsabilité, etc....

Le superviseur doit analyser avec tout le détail que l'homme du poste doit assurer à son équipement, même si l'entreprise possède un service spécial pour l'entretien de son équipement, car dans tous les cas l'homme du poste doit faire une partie de cet entretien. Non seulement il doit préciser ce que l'agent du poste doit faire mais aussi ce qu'il ne doit pas faire, car nous avons toujours une tendance à bricoler dans l'équipement que nous utilisons, même si notre connaissance sur l'entretien est très limitée.

Exemples d'opération d'entretien que l'on peut faire : nettoyer, lubrifier, réviser, démonter, réparer, changer de pièce, remonter, ...

Dans tous les cas, l'homme du poste doit faire une partie de cet entretien et l'autre devra être réalisée par le service d'entretien il faudra quand même bien délimiter les responsabilités entre l'agent du poste et le service spécialisé pour que l'entretien soit correct afin de le conserver dans le meilleur état de fonctionnement.

La réussite du poste dépend dans une large mesure de l'entretien que l'on donne à l'équipement utilisé.

➤ Détection des défauts

Mêmes si l'homme du poste ne fait pas l'entretien il doit connaître et déceler les possibles défauts de fonctionnements pouvant se présenter à un certain moment. Dans ce cas, il doit savoir pourquoi son équipement ne fonctionne pas normalement, sur quelle partie de la machine se trouve le défaut, même s'il ne sait pas le réparer. Il doit savoir ce qu'il faut faire, et quelles sont les démarches à suivre auprès du service d'entretien pour y apporter le remède approprié.

Exemple : le chauffeur de camion qui doit savoir quand est ce qu'il faut faire la vidange du camion.

➤ Règles de sécurité

L'homme du poste doit connaître quelles sont les règles de sécurité qu'il doit respecter pour éviter des accidents lorsqu'il manipule un équipement. Il ne faut pas oublier qu'une règle de sécurité est toujours un point clé.

Le travailleur doit être convaincu de la norme de sécurité que l'on a établie, pourquoi on l'a dictée et quelles seraient les conséquences qu'il pourrait souffrir s'il ne la respecte pas.

L'homme du poste n'est pas le seul responsable de sa sécurité personnelle dans le travail ; son chef en a une part très importante.

➤ Responsabilité

L'homme du poste doit savoir quelles sont ses responsabilités vis-à-vis de l'équipement qu'il utilise.

Il faut qu'il soit conscient des dommages qu'il peut produire en conséquence d'une mauvaise utilisation de l'équipement qui lui a été confié, non seulement à cause de sa valeur en soi même, mais aussi à cause de graves effets pouvant se répercuter sur le fonctionnement de l'entreprise.

Voilà donc que l'agent connaît déjà tout ce que l'homme doit savoir au sujet de l'équipement.

2.1.2. Connaissance de l'élément OPERATION

L'agent doit étudier et savoir toutes les opérations que l'on fait dans le poste. Il doit vérifier minutieusement si elles sont appropriées pour pouvoir obtenir le produit qui doit répondre à la qualité et au rendement exigés.

Comme pour l'équipement, deux cas peuvent se présenter :

- a. Les opérations ne sont pas suffisantes ou elles ne sont pas correctes

Nous pouvons déduire tout de suite l'incidence de cette anomalie sur la qualité du produit obtenu.

L'origine d'une mauvaise qualité d'un produit est due à une insuffisance du nombre d'opération réalisées dans son obtention ou bien à des fautes commises dans l'exécution du travail.

- b. On fait trop d'opération

Cette anomalie a une conséquence immédiate sur le rendement obtenu, car on perd trop de temps à faire des opérations inutiles.

Le chef doit penser tout de suite à diminuer les opérations pour obtenir un meilleur rendement, c'est-à-dire, simplifier le travail du poste. Donc le chef doit planifier correctement les opérations que l'on doit réaliser dans chacun des postes qu'il supervise pour qu'il n'y ait pas d'insuffisance ni d'excès d'opérations et veiller à ce que l'agent suive exactement l'ordre qui a été établi.

Mais la réalisation d'une opération comporte plusieurs étapes. Analysons ce qui se passe lorsqu'on donne un ordre pour exécuter une opération quelconque.

Quelle est la première chose que l'agent doit faire lorsqu'il reçoit un ordre ?

➤ Comprendre l'ordre reçu.

Avant de commencer quoi que ce soit, il faut tout d'abord que l'agent comprenne ce qu'il doit faire. Il est logique que l'homme du poste ne puisse réussir son travail s'il n'a pas compris exactement ce qu'on lui a dit de faire ; par conséquent, le chef doit s'assurer que l'agent a bien compris l'ordre qui peut être donné sous forme orale ou écrit.

Après avoir bien compris l'ordre reçu qu'est ce que l'homme du poste peut faire ?

➤ Planifier le travail

Voici un autre sujet sur le quel le chef doit se poser des questions :

Est-ce que l'homme du poste doit planifier son travail ?

Est-ce qu'il sait le faire ?

Est-ce qu'il le fait correctement ?

Cette phase de préparation d'une tâche ou d'une opération est très importante pour la réussite du travail. Une opération mal planifiée, difficilement peut être réussie. Le chef doit s'assurer que l'homme du poste planifie le travail avant de commencer son exécution et que cette planification est correcte.

Dans le cas contraire il faut qu'il lui apprenne à bien planifier. Après lui avoir donné les principes sur les quels se base une planification, la mise en exécution constitue une habileté mentale que le chef doit savoir développer chez l'homme du poste.

Après avoir planifié son travail que fait l'homme du poste ?

➤ Préparer son poste de travail

Ce ci veut dire : disposer la Matière, disposer les outils ainsi que la machine (mettre les ressources et matières nécessaires pour l'accomplissement de la tâche en question).

La encore le chef immédiat se doit de connaître si le travailleur sait préparer son poste. Il doit s'assurer que la préparation soit faite correctement et que le travail qu'il va exécuter soit efficace. Dans le cas contraire, il apporte son aide pour les rectifications nécessaires.

Qu'est ce que l'homme du poste doit faire après ces premières étapes ?

➤ Exécuter l'opération

L'exécution doit se faire selon la planification établie en employant les matières qui ont été disposées et en utilisant convenablement les équipements appropriés. Pour réaliser efficacement l'opération il faudra utiliser certaines méthodes et appliquer des habiletés adéquates, mais ces aspects nous allons les étudier plus tard dans l'analyse de l'élément homme.

Enfin, après avoir exécuté son travail, l'homme du poste fait souvent d'autre opération mais surtout, il contrôle le résultat de l'opération réalisée.

Il est très important que le chef précise quel est le contrôle qui doit se faire à la fin du travail, quels sont les moyens à utiliser et comment il doit être fait. Il faudra aussi bien déterminer le contrôle qui doit se faire pendant l'exécution.

En résumé, il est absolument nécessaire que le travailleur réalise correctement autocontrôle à tout moment, si l'on veut obtenir un résultat correct de l'opération qu'il réalise.

2 2. Aisance dans l'élaboration des états

Pour nous, l'élément Homme représente le COMMENT on réalise le travail, c'est-à-dire :

- Les méthodes utilisées
- Les points clé qui facilitent la réussite du travail
- Le chef doit veiller à ce que les hommes qu'il supervise utilisent les meilleures méthodes ; s'ils tiennent comptes des points clés existants dans toutes les phases d'une opération, car ce sont ces points clés qui facilitent le succès d'une opération ;
- Enfin, il devra vérifier si la réalisation du travail correspond au résultat que l'on veut obtenir.

Utiliser la meilleure méthode est très important, mais il est aussi important que le travailleur se rende compte lorsqu'il a mal fait une opération et sache ce qu'il doit faire pour remédier à l'erreur.

L'application correcte des habiletés nous montre la différence existant entre un bon travailleur expérimenté et celui qui ne l'est pas.

Si l'homme du poste ne connaît pas tous ces aspects du travail que nous venons d'exposer ou s'il ne les applique pas, il faut que le chef les lui apprenne ou qu'il rectifie ces méthodes car le SAVOIR FAIRE est fondamental dans tous les travaux.

Comme dans les deux autres éléments du cercle, deux problèmes peuvent se présenter quand à la formation de l'homme (le personnel, l'agent, ...)

a. L'homme n'est pas suffisamment formé

Le chef a le devoir de remplir le vide, produit pour le manque de formation, si le travailleur possède les qualités nécessaires pour être perfectionné.

Le rôle du chef est de préciser ces besoins, programmer la formation nécessaire et résoudre cette anomalie.

b. L'homme est trop formé pour le poste qu'il occupe

Cette situation est presque aussi nuisible que la première, car l'agent se rend compte qu'il n'occupe pas un poste en accord avec ses connaissances et ses aptitudes. Cette anomalie peut avoir une incidence majeure sur le résultat du travail ; l'homme du poste se sentira frustré et son intérêt pour les tâches que lui ont été assignées diminuera sensiblement, ce qui aura un effet négatif sur la qualité et le rendement de son travail.

Le chef, dans ce cas devra assigner à l'agent un nouveau poste conforme à ses connaissances.

La réalisation des tâches étant claire, la monotonie dans l'élaboration des tâches sera enlevée car la nouvelle fonction du chef stimule le dynamisme dans l'élaboration des tâches au sein des postes. Les agents ne feront plus preuve de passivité dans leur travail et diminuent les erreurs à corriger lors de l'élaboration des états financiers.

Conclusion

Il faut noter que la gestion des ressources humaines et le système d'information constituent les points clef pour la recherche d'une bonne organisation dans l'élaboration des états financiers. Ce qui nous a emmené à réaliser une étude portant sur l'organisation au sein de la société qui est mise sous pression constante par le changement de l'environnement. Et comme toute autre société dans ce monde des affaires qui devient de plus en plus complexe, les prises de décision deviennent difficiles pour les dirigeants et notre étude les aidera sûrement.

Après avoir étudié le cas de la société, on a proposé des solutions qui nous paraissent parfaitement promoteurs.

Les solutions proposées se rapportent sur les méthodes comptables, le système d'information et les ressources humaines. Ces trois niveaux sont distincts mais complémentaires pour remplir les meilleures conditions possibles dans l'établissement des états financiers.

D'abords, les méthodes comptables offrent à la banque les normes à respecter pour assurer la qualité financière des états financiers. A parement, la banque a su s'adapter rapidement à l'application des nouvelles règles et méthodes comptables apportées par le nouveau PCEC même si cela a laissé des traces jusqu'à maintenant. Et pour combler ceux là, il faut avoir une certaine rigueur dans les traitements des informations tout en respectant les normes comptables en vigueur afin de maintenir la fiabilité des informations financières.

Après cela, on a vu à quel point le système d'information de la banque est menacé par la rigidité même si elle dispose des meilleurs outils de traitement. Les solutions proposées mettent l'accent sur la rénovation du système d'information afin de le rendre plus souple. Cette solution offre deux possibilité : soit l'adoption d'un nouveau système plus réactif (permettant l'accès facile aux informations nécessaires à chaque poste) soit l'adaptation du système actuel avec la stratégie Automatisation adopté par la banque (créer des raccourcis à travers les divers services).

Finalement, on a apprécié la maîtrise de la banque de ses ressources humaines sur la quelle on s'est permis ces suggestions qui s'appuient sur les postes opérationnels : commence par l'ajustement des fiches individuels et allant jusqu'à la révision de la fonction des chefs ou responsables dans les différents niveaux.

Non seulement ces solutions traitent les problèmes pesant sur la société actuelle mais aussi, permettent d'anticiper les changements organisationnels nécessaires pour l'avenir. Les leaders puisent leurs forces dans leur capacité à anticiper les changements, ils ne se font pas surprendre ; ce qui leur permet de faire le meilleur emploi possible de ses ressources en les consacrant aux procédures et contrôles les plus performant et adaptés à sa taille et activité. La fiabilité du système augmente la confiance dans la qualité de l'information comptable élaborée par les agents comptables. La fiabilité des documents de synthèse repose sur la manière dont ils sont traités (au sein des postes de travail) que l'on a énuméré dans les chapitres premiers du second et troisième partie et comment ils sont transmits (moyens de circulation) : souligné dans les deuxième chapitres.

Lors de notre bref passage au sein de la société BFV-SG, on a pu constater que l'étude pratique ou sur terrain et celle du théorique se complète et ont chacune leur importance capitale. Et comme le but de notre stage était d'appliquer notre connaissance acquise en théories, l'implication professionnelle est atteinte puisque après l'étude de l'organisation au sein du service on a également participé à la constitution de l'état financier de la société. C'est, d'ailleurs, ce qui nous a emmené à retenir comme thème : **Etude des contraintes liées à l'établissement des états financiers d'une banque suivant le PCEC 2005.**

Même si l'atteinte de la perfection est longue et fastidieuse il ne faut pas ménager effort et volonté.

ANNEXE

ANNEXE 1

EXTRAIT TABLES DE CORRESPONDANCES

| EXTRAIT TABLE DE CORRESPONDANCE DONNEES DU BILAN | | | | | | | | |
|---|-------------------------------|-------|-------|----|--------|--------|--------|-------|
| chapitre | libelle | ba | bp | hb | ba_det | bp_det | hb_det | solde |
| 1000000000 | CAISSE SECONDAIRE DAB | ACT1 | | | BA101 | | | * |
| 1011000001 | BILLETS ET MONNAIES NLG | ACT1 | | | BA101 | | | * |
| 1011000002 | BILLETS ET MONNAIES ITL | ACT1 | | | BA101 | | | * |
| 2017100000 | AVANCES SUR DAT E/SES | ACT7 | | | BA203 | | | * |
| 2100000000 | CCH PARTICUL RESIDENTS | ACT7 | PAS4 | | BA203 | BP211 | | A |
| 2110000001 | CCH PARTICUL RESIDENTS | ACT7 | PAS4 | | BA203 | BP211 | | A |
| 2100100000 | CCH PARTICUL NON RESIDENT | ACT7 | PAS4 | | BA203 | BP211 | | A |
| 2111000001 | CCT ENTREPRENEURS RESIDENTS | ACT7 | PAS4 | | BA203 | BP211 | | A |
| 3011000016 | DECAISSEMENT SANTATRA | ACT12 | | | BA301 | | | * |
| 3362500000 | EFFETS RECUS 111 EN ATT. PLV | ACT12 | | | BA301 | | | * |
| 4823000001 | AMORTISSEMENT CONSTRUCTION | ACT10 | | | BA4223 | | | P |
| 4229000000 | MATERIEL INFO IMMO D'EXPLOIT. | ACT10 | | | BA4229 | | | * |
| 4229000001 | MATERIEL INFO IMMO HORS EX | ACT10 | | | BA423 | | | * |
| 4229100000 | MATERIEL DE BUREAU | ACT10 | | | BA4229 | | | * |
| 4229200000 | MOBILIER DE BUREAU | ACT10 | | | BA4229 | | | * |
| 1386000020 | CAP FRAIS FIN. SUR P.A.O. | | PAS1 | | | BP138 | | * |
| 1391000000 | PARTICIPATIONS VERSEES BQ | | PAS1 | | | BP135 | | * |
| 2130010000 | CAUTION SUR DEPOT PERMANENT | | PAS4 | | | BP219 | | * |
| 2150010000 | CAUTION SUR DEPOT PERMANENT | | PAS4 | | | BP219 | | * |
| 3159000000 | PROV POUR IGR | | PAS11 | | | BP315 | | * |
| 3186000001 | PROV POUR IGR | | PAS11 | | | BP315 | | * |
| 3160000000 | DIVIDENDES A DISTRIBUER | | PAS11 | | | BP316 | | * |
| 3161000000 | AUT.DIVIDENDE P/CPTE TIERS | | PAS11 | | | BP316 | | * |
| 3186000000 | C.A.P FRAIS DIVERS GESTION | | PAS11 | | | BP318 | | * |
| 5512000000 | PROV POUR IMMOBILISATIONS | | PAS8 | | | BP559 | | * |
| 5510000000 | PROV AVP | | PAS8 | | | BP551 | | * |
| 5511000000 | PROV P/DEPART A LA RETRAIT | | PAS8 | | | BP551 | | * |
| 5640000000 | FONDS DE RESERVE SPECIAL | | PAS12 | | | BP564 | | * |
| 5650000000 | ECARTS DE REEVALUATION | | PAS12 | | | BP565 | | * |

ANNEXE 2

EXTRAIT DU PLAN COMPTABLE DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT (PCEC 2005)

Classe 1 : Comptes d'opération de trésorerie

- 10 Valeur en caisse
- 11 Banque centrale
- 12 Bons de trésor et assimilés
- 13 Etablissements de crédit
- 14 Autres institutions financières
- 16 Opérations internes de trésorerie – réseau
- 17 créances litigieuses, douteuses ou contentieuses
- 19 pertes de valeur sur les opérations de trésorerie

Classe 2 : Comptes d'opération avec la clientèle

- 20 Prêts et avance à la clientèle
- 21 Comptes de la clientèle
- 24 Opérations sur fonds privés affectés
- 25 Opérations sur fonds publics affectés
- 26 Créances immobilisées
- 27 Créances litigieuses, douteuses ou contentieuses
- 29 Pertes de valeur sur avances et prêts

Classe 3 : Autres comptes financiers

- 30 Succursales et agences
- 31 Débiteurs divers et créditeurs divers
- 32 Comptes de régularisation
- 33 Comptes d'encaissement
- 34 Comptes de position de change
- 35 Portefeuille de transaction
- 36 Versement restant à effectuer sur titres non libérés
- 37 Créances douteuses sur autres comptes financiers
- 39 pertes de valeurs – autres comptes financiers

Classe 4 : Comptes de valeurs immobilisées

- 40 Titres d'investissement
- 41 Prêts subordonnés
- 42 Immobilisations
- 43 Immobilisations en cours
- 47 Créances douteuses en valeurs immobilisées
- 48 Amortissement des valeurs immobilisées
- 49 Pertes de valeur sur valeurs immobilisées

Classe 5 : Comptes de capitaux propres et passifs non courants

- 50 Produits et charges différés – hors cycle d’exploitation
- 52 Fonds de garantie
- 54 Emprunts et Titres subordonnés
- 55 provisions pour charges – passifs
- 56 capital, Réserves et assimilés
- 58 Report à nouveau
- 59 Résultat net

Classe 6 : Comptes de charges

- 60 Charges d’intérêts
- 61 Charges d’honoraires et de commissions
- 62 Charges sur instruments financiers
- 63 Charges résultants des opérations en monnaies étrangères
- 64 Autres charges opérationnelles
- 65 Charges administratives générales
- 67 Eléments extraordinaires – charges
- 68 Dotations aux comptes d’amortissements, provisions pour pertes de valeur
- 69 Impôts sur les bénéfices

Classe 7 : Comptes de produits

- 70 Produits d’intérêts
- 71 Produits d’honoraires et de commissions
- 72 Produits sur instruments financiers
- 73 Produits sur opérations en monnaies étrangères
- 74 Autres produits opérationnels
- 76 Subventions d’exploitation
- 77 Eléments extraordinaires – produits
- 78 Reprises de provisions

Classe 9 : Comptes de hors-bilan

- 91 Engagements donnés en faveur ou pour le compte d’établissement de crédit
- 92 Engagements reçus d’établissements de crédit
- 93 Engagements en faveur ou pour le compte de la clientèle
- 94 Opérations en devises
- 96 Garanties reçues de l’Etat et d’organismes publics
- 97 Engagements de crédit-bail
- 98 Opérations sur titres

ANNEXE 3

MODELS DES ETATS FINANCIERS

Bilan Actif

Bilan Passifs et Capitaux propres.....

Hors Bilan.....

Compte de résultat

Tableau de variation de capitaux propres

Tableau des flux de trésorerie.....

Raison sociale : BFV SOCIETE GENERALE

Adresse du siège social : 14, làlana Jeneralv Rabehevitra Antaninarenina Antananarivo

N°d'inscription sur la liste des établissements de crédit agréés :

008/Ba/1998

ACTIF

Situation arrêtée au : 31 Décembre 2006

Unité monétaire : Ariary

| A C T I F | Notes | 12/31/N | 12/31/N-1 |
|---|-------|-------------|-------------|
| Trésorerie et soldes avec Banque Centrale | 41 | | |
| Bons du Trésor et titres assimilés | 42 | | |
| Avoirs - établissements de crédit | 43 | | |
| Avoirs - autres institutions financières | | | |
| Portefeuille de transaction | | | |
| Portefeuille de produits dérivés | | | |
| Prêts et avances à la clientèle | 44 | | |
| Titres d'investissement | 45 | | |
| Immobilisations incorporelles | 46 | | |
| Immobilisations corporelles | 46 | | |
| Autres actifs | 47 | | |
| TOTAL ACTIF | | 0.00 | 0.00 |

Antananarivo, le.....

Certifié conforme

[Signature(s) accréditée(s) et cachet]

Raison sociale : BFV SOCIETE GENERALE

Adresse du siège social : 14, làlana Jeneralv Rabehevitra Antaninarenina Antananarivo

N°d'inscription sur la liste des établissements de crédit agréés : 008/Ba/1998

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES

Situation arrêtée au : 31 Décembre 2006

Unité monétaire : Ariary

| PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES | Notes | 12/31/N | 12/31/N-1 |
|--|-------|-------------|-------------|
| PASSIFS | | | |
| Dettes - établissements de crédit | 48 | | |
| Dettes - autres institutions financières | | | |
| Portefeuille de produits dérivés | | | |
| Dépôts de la clientèle | 49 | | |
| Subventions d'équipement | | | |
| Autres subventions d'investissements | | | |
| Emprunts et titres subordonnés | | | |
| Provisions pour charges | 4.11 | | |
| Impôts différés - passif | 4.12 | | |
| Impôts différés - actif | 4.12 | | |
| Fonds de garantie | | | |
| Autres passifs | 4.10 | | |
| sous total des passifs | | 0.00 | 0.00 |
| CAPITAUX PROPRES | | | |
| Capital | 4.13 | | |
| Écart d'équivalence | | | |
| Écart d'évaluation | 4.13 | | |
| Résultat net | 4.13 | | |
| Report à nouveau | 4.13 | | |
| sous total des capitaux propres | | | |
| TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES | | 0.00 | 0.00 |

Antananarivo, le.....

Certifié conforme

ature(s) accréditée(s) et ca

Raison sociale : BFV SOCIETE GENERALE

Adresse du siège social : 14, làlana Jeneraly Rabehevitra Antaninarenina Antananarivo

N°d'inscription sur la liste des établissements de crédit agréés : 008/Ba/1998

HORS BILAN

Situation arrêtée au : 31 Décembre 2006

Unité monétaire : Ariary

| | Notes | 31/12/N | 31/12/N-1 |
|---|-------|---------|-----------|
| Engagements donnés en faveur ou pour le compte d'établissements de crédit | 4.14 | | |
| Engagements reçus d'établissements de crédit | 4.14 | | |
| Engagements donnés en faveur ou pour le compte de la clientèle | 4.14 | | |
| Opérations en devises | 4.14 | | |
| Garanties reçues de l'État et d'organismes publics | | | |
| Engagements de crédit-bail | | | |
| Opérations sur titres | 4.14 | | |
| TOTAL HORS-BILAN..... | | 0.00 | 0.00 |

Raison sociale : BFV SOCIETE GENERALE

Adresse du siège social : 14, Iàlana Jeneral'y Rabehevitra Antaninarenina Antananarivo

N°d'inscription sur la liste des établissements de crédit agréés : 008 BA 1998

COMPTE DE RESULTAT

Situation arrêtée au : 31 Décembre 2006

Unité monétaire : Ariary

| | Notes | 31/12/N | 31/12/N-1 |
|---|-------|-------------|-------------|
| Produits d'intérêts (1) | | | |
| Charges d'intérêts (2) | | | |
| Revenus nets d'intérêts (3) = (1)-(2) | 4.15 | 0.00 | 0.00 |
| Produits d'honoraires et commissions (4) | | | |
| Charges d'honoraires et commissions (5) | | | |
| Revenus nets d'honoraires et de commissions (6) =(4)-(5) | 4.16 | 0.00 | 0.00 |
| Dividendes perçues (7) | | | |
| Revenus nets du portefeuille de transaction (8) | | | |
| Profits nets du portefeuille d'investissements (9) | | | |
| Revenus nets des opérations en monnaies étrangères (10) | 4.17 | | |
| Charges nettes sur CDL (11) | 4.18 | | |
| Revenus nets sur autres opérations (12) | 4.19 | | |
| RESULTAT OPERATIONNEL (13) = (3)+(6)+(7)+(8)+(9)+(10)+(11)+(12) | | 0.00 | 0.00 |
| Charges administratives générales (14) | 4.20 | | |
| Autres charges d'exploitation (15) | 4.21 | | |
| Autres produits d'exploitation (16) | | | |
| RESULTAT AVANT IMPÔTS (17) =(13)-(14)-(15)+(16) | | 0.00 | 0.00 |
| Impôts sur les bénéfices (18) | | | |
| Impôts différés (19) | | | |
| RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES (20) =(17)-(18)-(19) | | 0.00 | 0.00 |
| Charges extraordinaires (21) | | | |
| Produits extraordinaires (22) | | | |
| RESULTAT NET DE L'EXERCICE (23) =(20)-(21)+(22) | | 0.00 | 0.00 |
| Part des intérêts minoritaires (si consolidés) | | | |
| Revenus par actions | | | |

Raison sociale : BFV SOCIETE GENERALE

Adresse du siège social : 14, Iàlana Jeneralv Rabehevitra Antaninarenina Antananarivo

N°d'inscription sur la liste des établissements de crédit agréés : 008BA 1998

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Situation arrêtée au : 31/12/N

Unité monétaire : Ariary

| | Notes | Capital social | Primes et réserves | Ecart d'évaluation | Résultat et réport à nouveau | TOTAL |
|--|-------|----------------|--------------------|--------------------|------------------------------|-------------|
| Solde au 31/12/N-2 | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Changement de méthodes comptables | | | | | | |
| Correction d'erreurs | | | | | | |
| Profits nets sur variations de juste valeur instruments financiers | | | | | | |
| Dividendes N-2 | | | | | | |
| Réserves spéciales N-2 | 4.22 | | | | | |
| Autres réserves N-2 | 4.22 | | | | | |
| Opérations en capital | | | | | | |
| Résultat net de l'exercice N-1 | | | | | | |
| Solde au 31/12/N-1 | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Changement de méthodes comptables | | | | | | |
| Correction d'erreurs | | | | | | |
| Profits nets sur variations de juste valeur instruments financiers | | | | | | |
| Dividendes N-1 | | | | | | |
| Réserves spéciales N-1 | 4.22 | | | | | |
| Autres réserves N-1 | 4.22 | | | | | |
| Opérations en capital | | | | | | |
| Résultat net de l'exercice N | | | | | | |
| Solde au 31 décembre 2006 | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |

Raison sociale : BFV SOCIETE GENERALE

Adresse du siège social : 14, làlana Jeneralv Rabehevitra Antaninarenina Antananarivo

N°d'inscription sur la liste des établissements de crédit agréés : 008BA 1998

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

| | Notes | 12/31/N | 12/31/N-1 |
|---|-------|---------|-----------|
| Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles | | | |
| Intérêts perçus | 4.23 | | |
| Intérêts payés | | | |
| Commissions perçues | | | |
| Commissions payées | | | |
| Encaissements sur instruments financiers | | | |
| Décaissements sur instruments financiers | | | |
| Encaissements clientèle | 4.23 | | |
| Décaissements clientèle | | | |
| Sommes versées aux "crédoeurs divers" | | | |
| Impôts sur les résultats payés | | | |
| Flux de trésorerie des activités ordinaires (1) | | 0.00 | 0.00 |
| Encaissements sur activités extraordinaires | | | |
| Versements sur activités extraordinaires | | | |
| Flux de trésorerie des activités extraordinaires (2) | | 0.00 | 0.00 |
| Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A) | | 0.00 | 0.00 |
| Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement | | | |
| Encaissement sur cession d'immobilisations | | | |
| Décaissements sur acquisition d'immobilisations | | | |
| Décaissements sur acquisition des titres d'investissements | | | |
| Dividendes perçus et quote part de résultat sur titres d'investissements | | | |
| Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B) | | 0.00 | 0.00 |
| Flux de trésorerie liés aux activités de financement | | | |
| Encaissements provenant d'emprunts | | | |
| Décaissements sur prêts et dettes assimilés | | | |
| Dividendes payés et autres distributions effectuées | | | |
| Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C) | | 0.00 | 0.00 |
| Incidence des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidité | | | |
| Variation de la trésorerie de la période (A)+(B)+(C) | | 0.00 | 0.00 |
| Trésorerie et équivalents au début de l'exercice | 4.23 | | |
| Trésorerie et équivalent à la fin de l'exercice | 4.23 | | |
| Variation de la trésorerie de la période | | 0.00 | 0.00 |

BIBLIOGRAPHIE

- Plan Comptable Générale (PCG 2005)
- Plan Comptable des Etablissements de Crédit (PCEC 2005)
- Principes de Techniques Bancaires, BERNET, ROLLANDE et LUC : Paris, 2002
- La comptabilité Bancaire, GELAN et Jean MARIE, Paris, 1989
- La gestion Financière de l'entreprise, COHEN Elie, Paris, 1991
- Précis de gestion d'entreprise, Jean EDIGHOFFER, Edition Cécile GEIGER, 1999
- La gestion Financière de l'entreprise, CONSO Pierre, Paris, 1985
- Le système d'information pour la stratégie de l'entreprise, GUY Jacob, Paris, 1993
- Le Système d'information de l'entreprise, HUGUES ANGOT, Belgique, 1993
- Principes d'action et d'organisation en Informatique, BURNAT Jacques, Paris, 1971

TABLES DES MATIERES

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

PROBLEMATIQUE

INTRODUCTION

PARTIE 1 CADRE D'ETUDE ----- 2

Chapitre 1 Présentation de l'entité d'accueil -- 3

| | |
|--|----|
| Section 1 Vue globale de la banque ----- | 3 |
| 1.1 Généralités ----- | 3 |
| 1.2 Activités et rôles ----- | 3 |
| 1.3 Caractéristiques ----- | 6 |
| Section 2 La banque BFV- SG ----- | 9 |
| 2.1 Historique ----- | 9 |
| 2.2 Environnement ----- | 11 |

Chapitre 2 Les états financiers -----13

| | |
|--|----|
| Section 1 Contenu et caractéristiques des états financiers ----- | 13 |
| 1.1 Notion générale ----- | 13 |
| 1.2 Contenus des états financiers ----- | 15 |
| 1.3 Caractéristiques des états ----- | 23 |
| Section 2 Règles et méthodes comptables ----- | 27 |
| 2.1 Conventions comptables de base (PCEC 2005) ----- | 28 |
| 2.2 Principes comptables fondamentaux (PCEC 2005) ----- | 29 |

Chapitre 3 Modes d'élaboration des états financiers au sein de la BFV-SG-----33

| | |
|--|----|
| Section 1 Collecte des informations ----- | 33 |
| 1.1 Comptabilisation des opérations ----- | 33 |
| 1.2 Consolidation des données ----- | 35 |
| Section 2 Etablissement des états financiers ----- | 35 |
| 2.1 Préparations préliminaires ----- | 35 |
| 2.2 Edition des états ----- | 36 |

PARTIE 2 ANALYSE DE L'EXISTANT -----40

Chapitre 1 Analyse au niveau des méthodes comptables -----41

| | |
|---|----|
| Section 1 Adaptation rapide aux nouvelles méthodes comptables ----- | 42 |
| 1.1 Application des nouvelles règles et méthodes ----- | 42 |
| 1.2 Adoption des nouvelles présentations ----- | 44 |
| Section 2 Lourdeurs des retraitements ----- | 47 |
| 2.1 Retraitement du bilan d'ouverture ----- | 47 |
| 2.2 Impacts des retraitements ----- | 48 |

Chapitre 2 Analyse au niveau du système d'information -----59

| | |
|--|----|
| Section 1 Fiabilité des informations ----- | 64 |
| 1.1 Outils de traitement performants ----- | 66 |
| 1.2 Facilité de communication ----- | 66 |
| Section 2 Rigidité du système d'information ----- | 67 |
| 2.1 Les différentes attitudes des agents ----- | 68 |
| 2.2 Mauvaise organisation des canaux et des supports ----- | 71 |

Chapitre 3 Analyse au niveau des ressources

humaines -----73

Section 1 Gestion de carrière efficace-----76

1.1 Personnel qualifié-----78

1.2 Motivation abondante -----79

Section 2 Séparation des tâches assez floue -----80

2.1 Alourdissement des tâches -----81

2.2 Passivité de personnel-----83

PARTIE 3 SOLUTIONS ET RESULTATS

ATTENDUS -----86

Chapitre 1 Rigueur à adopter pour les méthodes

comptables -----87

Section 1 Assurance de l'aspect qualitatif des états financiers -----87

1.1 Soigner la manipulation des informations-----87

1.2 Application des méthodes comptables avec souplesse -----92

Section 2 Fiabilité des états financiers -----94

2.1 Informations de qualité -----94

2.2 Normalisation de la présentation -----94

Chapitre 2 Rénovation du système

d'information -----96

Section 1 Assouplissement du système d'information-----96

1.1 Adoption d'un système plus réactif -----98

1.2 Adaptation du système à la stratégie -----101

Section 2 Système d'information souple-----103

2.1 Circulation des informations accélérée -----104

2.2 Priorité aux postes opérationnels -----105

Chapitre 3 Amélioration de la gestion des ressources humaines ----- 106

Section 1 Appuis de la fonction formation ----- 106

1.1 Ajustement des fiches individuelles----- 106

1.2 Renforcer la fonction d'un chef ----- 112

Section 2 Personnel motivé----- 119

2.1 Autocontrôle dans chaque poste amélioré----- 119

2.2 Aisance dans l'élaboration des états financiers----- 125

CONCLUSION

ANNEXE

BIBLIOGRAPHIE

TABLE DES MATIERES